

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION

RÉSEAUX DE RELATIONS SOCIALES DES MEMBRES DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION ET ACQUISITION DE RESSOURCES : LE CAS DE POWER  
CORPORATION DU CANADA

THÈSE  
PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
SAIDATOU HAMIDOU DICKO

SOUS LA DIRECTION DE  
GAÉTAN BRETON

AVRIL 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

À mon directeur de thèse, Mr Gaétan Breton, professeur au département des sciences comptables, École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal, pour son soutien inconditionnel, sa grande disponibilité et son excellent encadrement.

Aux membres de mes comités des phases I et II et également membres du jury, Marie-Andrée Caron (professeure au département des sciences comptables, École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal) et Réal Labelle (professeur aux HEC Montréal), pour leurs précieux conseils.

À Julien Bilodeau, membre du jury, professeur à l'université de Sherbrooke, pour ses commentaires constructifs.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	i
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
RÉSUMÉ.....	x
CHAPITRE INTRODUCTIF	
CONCEPTIONS DU RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	1
1.1 Propos préliminaires.....	1
1.2 Approche économique du rôle du CA.....	2
1.2.1 Théorie de l'agence et rôle du CA .....	3
1.2.2 Perspective de l'hégémonie managériale et rôle du CA .....	6
1.2.3 Théorie de la dépendance aux ressources et rôle du CA.....	7
1.3 Approche sociologique du rôle du CA.....	9
1.4 Motivations à la recherche .....	13
1.5 Une ré-vision du rôle du CA .....	14
1.6 Approche méthodologique en bref.....	17
1.7 Apports attendus de notre étude.....	17
1.8 Conclusion.....	18
CHAPITRE II	
INTÉGRATION DE LA THÉORIE DE LA DÉPENDANCE AUX RESSOURCES AUX THÉORIES DITES DE RÉSEAUX.....	19
2.1 Introduction.....	19
2.2 Théorie de l' <i>embeddedness</i> ou de l'encastrement.....	20
2.2.1 Théorie de l' <i>embeddedness</i> et prémisses de base .....	20
2.2.2 Théorie de l'encastrement et vision du rôle du CA.....	22

2.3 Théorie du Capital social.....	23
2.3.1 Fondements de la théorie du capital social de Bourdieu.....	23
2.3.2 Notion de capital social chez Bourdieu.....	26
2.3.3 Notion du capital social chez Coleman.....	29
2.4 Théorie de la dépendance aux ressources.....	29
2.5 Notre cadre conceptuel : Intégration de la théorie de la dépendance aux ressources à la théorie du capital social .....	30
2.5.1 Opérationnalisation du concept du capital social.....	32
2.5.2 Concept de ressources et opérationnalisation .....	34
2.6 Que dit la littérature au sujet de notre cadre conceptuel ?.....	38
2.6.1 Théorie de la dépendance aux ressources et rôle du CA.....	38
2.6.2 Capital social et rôle du CA.....	43
2.7 Conclusion.....	48

### CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	50
--------------------------------	----

3.1 Introduction .....	50
3.2 Fondements et principes méthodologiques .....	50
3.3 Étude de cas comme stratégie de recherche .....	51
3.4 Cas d'étude : Power Corporation du Canada .....	52
3.5 Sources de données documentaires .....	54
3.6 Plusieurs étapes dans la collecte de données.....	54
3.7 Différentes approches d'analyse et d'interprétation des données .....	55
3.8 Validité de notre étude .....	56
3.9 Conclusion.....	57

### CHAPITRE IV

RÉSEAUX DE RELATIONS SOCIALES DES MEMBRES DU CA ET ACQUISITIONS DE RESSOURCES : RÉSULTATS ET ANALYSES.....	59
---	----

4.1 Introduction .....	59
4.2 Présentation de Power Corporation du Canada .....	60
4.3 Analyse structurelle des réseaux de relations sociales .....	63

4.4 Réseaux de relations sociales des membres du CA de PCC et acquisition de ressources.	77
4.4.1 Acquisition de ressources financières .....	80
4.4.2 Acquisition de ressources humaines .....	93
4.4.3 Acquisition de ressources commerciales .....	100
4.4.4 Acquisition de ressources politiques.....	104
4.4.5 Acquisition de la légitimité sociale.....	115
4.4.6 Autres membres du CA et autres ressources potentielles .....	118
4.4.7 Récapitulatif des différents types de ressources acquises .....	143
4.5 Des réseaux de relations sociales des membres du CA aux relations interorganisationnelles de PCC .....	145
4.6 Relations sociales des membres du CA et acquisition de ressources : un récapitulatif des résultats.....	155
4.7 Indépendance du CA de PCC.....	163
4.8 Conclusions et discussions : les réseaux sociaux sont-ils stratégiquement utiles ?.....	164

## CHAPITRE V

VERS UNE THÉORIE RELATIONNELLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	172
---	-----

5.1 Principales conclusions de notre étude.....	172
5.2 Vers une nouvelle perspective d'étude du CA .....	174
5.2.1 Théories de la firme .....	175
5.2.2 Notre théorie du CA.....	176
5.3 Contributions scientifiques.....	181
5.4 Limites de cette étude.....	182
5.5 Avenues de recherche.....	183

## ANNEXE I

MATRICE DU PREMIER RÉSEAU DE PCC .....	185
--	-----

## ANNEXE II

RÉSEAUX DIRECTS ET INDIRECTS DE PIERRE BEAUDOIN .....	188
---	-----

## ANNEXE III

FUSIONS ET ACQUISITIONS RÉALISÉES PAR PCC ET SES FILIALES .....	191
---	-----

## ANNEXE IV

RÉSEAUX DIRECTS D'ANDRÉ DESMARAIS.....	197
ANNEXE V	
RÉSEAUX DIRECTS DE JAMES R. NININGER.....	199
ANNEXE VI	
RÉSEAUX DIRECTS D'AMAURY-DANIEL DE SEZE.....	201
ANNEXE VII	
RÉSEAUX DIRECTS DE ROBERT PARIZEAU.....	203
ANNEXE VIII	
RÉSEAUX DIRECTS DE PAUL DESMARAIS SR.....	205
ANNEXE IX	
RÉSEAUX DIRECTS DE DONALD MAZANKOWSKI.....	207
ANNEXE X	
RÉSEAUX DIRECTS DE JOHN RAE.....	210
ANNEXE XI	
RÉSEAUX DIRECTS D'EMOKE SZATHMARY.....	212
ANNEXE XII	
RÉSEAUX DIRECTS D'ANTHONY GRAHAM.....	214
ANNEXE XIII	
RÉSEAUX DIRECTS DE JEFFREY ORR.....	217
ANNEXE XIV	
RÉSEAUX DIRECTS DE JERRY NICKERSON.....	219
ANNEXE XV	
RÉSEAUX DIRECTS DE LAURENT DASSAULT.....	221
ANNEXE XVI	
RÉSEAUX DIRECTS DE MICHEL PLESSIS-BÉLAIR.....	223
ANNEXE XVII	
RÉSEAUX DIRECTS DE PAUL FRIBOURG.....	225
ANNEXE XVIII	
RÉSEAUX DIRECTS DE ROBERT GRATTON.....	228
ANNEXE XIX	
RÉSEAUX DIRECTS DE PAUL DESMARAIS JR.....	230

ANNEXE XX	
CONTRIBUTIONS ÉLECTORALES DE POWER CORPORATION DU CANADA ET DES MEMBRES DE LA FAMILLE DESMARAIS .....	232
ANNEXE XXI	
DONNÉES FINANCIÈRES DE PCC .....	230
BIBLIOGRAPHIE .....	238



## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Cadre conceptuel de notre étude .....	31
4.1 Notre représentation de l'organigramme de Power Corporation du Canada .....	61
4.2 Premier réseau de PCC – Liens symétriques avec PCC .....	66
4.3 Premier réseau de PCC – Liens symétriques entre tous les membres du CA .....	67
4.4 Réseau direct d'organisations de Pierre Beaudoin.....	74
4.5 Réseaux directs de personnes de Pierre Beaudoin .....	75
4.6 Réseau direct d'organisations d'André Desmarais .....	87
4.7 Réseaux directs d'organisations de James Nininger .....	92
4.8 Réseaux directs d'organisations d'Amaury-Daniel de Seze .....	96
4.9 Réseaux directs d'organisations de Robert Parizeau .....	102
4.10 Réseaux directs d'organisations de Paul Desmarais Sr.....	106
4.11 Réseaux directs d'organisations de Donald Mazankowski .....	111
4.12 Réseaux directs d'organisations de John Rae .....	114
4.13 Réseaux directs d'organisations d'Emöke Szathmáry .....	117
4.14 Réseaux directs d'organisations d'Anthony Graham.....	120
4.15 Réseaux directs d'organisations de Jeffrey Orr .....	124
4.16 Réseaux directs d'organisations de Jerry Nickerson.....	126
4.17 Réseaux directs d'organisations de Laurent Dassault.....	129
4.18 Réseaux directs d'organisations de Michel Plessis-Bélair.....	133

4.19	Réseaux directs d'organisations de Paul Fribourg .....	137
4.20	Réseaux directs d'organisations de Robert Gratton .....	139
4.21	Réseaux directs d'organisations de Paul Desmarais Jr .....	142
4.22	Réseaux interorganisationnels économiques de PCC, par secteur d'activité.....	147
4.23	Réseaux politiques et sociaux de PCC .....	151
4.24	Deuxième réseau de PCC – Affiliations économiques, politiques et sociales .....	153
4.25	Réseau global de PCC – Administrateurs et entreprises .....	154
4.26	Les trois niveaux de réseautage des membres du CA .....	166

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Différentes conceptions du rôle du CA.....	12
2.1 Besoins en ressources d'une entreprise et leurs sources de contrôle .....	37
4.1 Exemples de ressources acquises par PCC, ses filiales et autres entreprises .....	144
4.2 Sommaire des réseaux et des ressources .....	156

## RÉSUMÉ

L'importance du conseil d'administration dans le fonctionnement d'une entreprise a amené de nombreux chercheurs à étudier son influence sur la performance financière de celle-ci (sans aucun consensus dans les résultats), en se basant principalement sur trois théories, chacune lui attribuant un rôle spécifique : la théorie de l'agence qui lui confère le rôle de contrôle et de surveillance de la direction, la perspective de l'hégémonie managériale qui lui reconnaît le rôle de conseil et d'orientation stratégique de la direction et la théorie de la dépendance aux ressources qui attribue le rôle d'acquisition de ressources. Toutes ces études se sont majoritairement intéressées aux aspects structurels du conseil d'administration, c'est-à-dire sa taille, son indépendance, sa structure de leadership, ses comités, etc. Or, il y a des sociologues qui soutiennent que derrière la structure, il y a des individus dotés des réseaux de relations sociales et de pouvoir de contrôle (de ressources).

Ainsi, face au manque de consensus dans les études antérieures quant à une réelle influence du conseil d'administration sur la performance de la firme, et compte tenu du fait qu'elles n'ont majoritairement étudié que les aspects structurels, nous nous sommes intéressés au point de vue sociologique de la question, à savoir l'étude des réseaux de relations sociales des membres du conseil d'administration. Aussi, il y a des études qui ont montré que les administrateurs sont souvent nommés sur le conseil d'administration à cause de leurs relations sociales.

En combinant des théories de réseaux (théorie de l'*embeddedness* et théorie du capital social) à la théorie de la dépendance aux ressources, la problématique de cette thèse est l'étude des réseaux de relations sociales des membres du conseil d'administration ainsi que de leur utilisation réelle ou potentielle dans l'acquisition de ressources pour la firme. La combinaison des théories sociologique et économique permet de prendre en compte non seulement les aspects structurels, mais aussi relationnels du conseil d'administration.

Au niveau méthodologique, le caractère complexe de l'étude des réseaux de relations sociales nous a conduit à adopter une approche de recherche qualitative à travers une étude de cas. Aussi, notre étude est plus inductive puisque nous n'avons aucune hypothèse de départ explicite et que l'un des objectifs de cette recherche est la génération d'une théorie de la formation d'un conseil d'administration. Notre principale source de données est documentaire, à travers notamment des informations sur le web.

D'après les résultats de nos analyses, les membres du conseil d'administration d'une grande entreprise comme Power Corporation du Canada sont généralement dotés de réseaux de relations sociales vastes et variés, de nature économique, politique et sociale. Ils sont ainsi connectés à trois niveaux de la société, aussi bien sur le plan national qu'international : connection au monde économique, politique et social; ce qui constitue donc les trois niveaux

de réseautage. Leurs réseaux de relations sociales créent, perpétuent et maintiennent des relations interorganisationnelles (et personnelles) souvent de longue date. Aussi, nous avons trouvé des éléments qui permettent de faire le lien entre les réseaux de relations sociales des membres du conseil d'administration et l'acquisition effective ou potentielle de certaines ressources par la firme. Ces ressources peuvent être de nature financière (augmentation de capital, emprunt, fusions, acquisitions, subventions), humaine (conseils, expertise, informations spécifiques sur des concurrents), commerciale (contrats commerciaux à court ou long terme, opportunités d'affaires), politique (intervention gouvernementale, barrières à la réglementation) et sociale (visibilité et légitimité sociale).

Au vu de ce qui précède, nous avons formulé une théorie dite relationnelle de la formation du conseil d'administration qui stipule entre autres que :

- le conseil d'administration est avant tout une institution sociale caractérisée par des réseaux de relations sociales potentiellement utiles pour la firme ;
- il pourrait avoir un lien entre les organisations passées et les organisations actuelles dans lesquelles une personne siège comme administrateur ;
- le conseil d'administration peut être un lieu de rencontre d'organisations ayant déjà des relations d'affaires ;
- le conseil d'administration peut être un lieu de rencontre d'entreprises concurrentes ;
- l'indépendance du conseil d'administration est liée à la structure d'actionnariat de l'entreprise ;
- il pourrait avoir un lien entre l'étendue de relations sociales des membres du conseil d'administration d'une entreprise et sa taille ;
- il pourrait avoir un lien entre la nature de relations sociales des membres du conseil d'administration d'une firme et sa mission ou son objectif à long terme ;
- il pourrait avoir une relation entre la nature de relations sociales des membres du conseil d'administration et le type de ressources acquises par l'entreprise à travers eux ;
- il pourrait avoir un lien entre la mission de la firme et le type de ressources acquises à travers les membres du conseil d'administration ;
- il pourrait avoir un lien entre l'étendue de relations sociales des membres du conseil d'administration et l'étendue de ressources qu'ils peuvent permettre à la firme d'acquérir.

Notre thèse comporte plusieurs contributions. Au niveau méthodologique, nous avons utilisé une méthodologie de recherche qualitative dans une approche davantage inductive que déductive pour examiner un sujet qui était jusque-là majoritairement envisagé selon une méthodologie quantitative. Au niveau théorique, nous avons mis en application la théorie du capital social et la théorie de la dépendance aux ressources de manière intégrative et avons souligné un lien entre les réseaux de relations sociales des membres du conseil d'administration et l'acquisition effective ou potentielle de certaines ressources par l'entreprise. Il s'agit là d'une première application de ce genre. De plus, nous avons apporté des éléments permettant de compléter la théorie de la dépendance aux ressources. En effet, nous avons pu établir les différents types de ressources pouvant être acquises à travers les membres du conseil d'administration, ce qui n'avait pas encore été fait. Les résultats de nos

analyses nous ont permis d'envisager des éléments d'une théorie exclusivement dédiée au conseil d'administration. Au niveau pratique, nous avons souligné plusieurs éléments pouvant permettre aux autorités réglementaires du Canada d'envisager une réglementation efficace au sujet de la composition (nomination) et du fonctionnement d'un conseil d'administration.

Deux limites principales ont également été notées. D'une part nous n'avons analysé que le cas d'une seule entreprise. Et d'autre part, même si les résultats de cette étude ont démontré des liens entre les réseaux sociaux des membres du conseil d'administration et des opérations d'acquisitions de ressources (par différentes entreprises y compris l'entreprise examinée), la preuve claire de leur implication dans l'acquisition effective de ces ressources n'a pas été faite. Cette situation est de tout même normale dans ce cas d'espèce puisque cette preuve n'aurait pu être obtenue qu'à travers par exemple des entrevues auprès des personnes concernées. Or, nous pensons que cette manière de collecter les données ne nous aurait pas non plus permis d'obtenir des réponses fiables.

Pour finir, plusieurs avenues de recherche futures ont été soulignées. Il serait plus intéressant de refaire cette étude en comparant des entreprises présentant des caractéristiques différentes, comme par exemple une comparaison entre entreprise à actionnariat concentré et une entreprise à actionnariat dispersé, une grande entreprise et une petite et moyenne entreprise. Aussi, on pourrait refaire l'étude en utilisant plusieurs sources de données (entrevues, données documentaires, observations). Et enfin, plusieurs propositions d'hypothèses à tester ont été faites. Les futures recherches pourraient donc le faire.

## CHAPITRE INTRODUCTIF

### CONCEPTIONS DU RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 1.1 Propos préliminaires

La séparation entre la propriété et la gestion et les nombreux scandales financiers que connaît le monde des affaires ont donné au conseil d'administration (CA) une importance capitale dans l'organisation d'aujourd'hui. Au niveau académique, le rôle du CA et son efficacité au sein de la firme ont fait l'objet de nombreuses recherches depuis déjà plusieurs décennies et dans les différentes disciplines des sciences de la gestion (finance, management, économie) ainsi qu'en sociologie (Zahra et Pearce, 1989).

Dans la littérature, trois rôles principaux sont généralement attribués au CA : le contrôle et la surveillance de la direction, l'orientation stratégique et le conseil de la direction, et l'aide à l'acquisition de ressources. Chacun de ces rôles est soutenu par un courant théorique : la théorie de l'agence pour le rôle de contrôle et de surveillance (Jensen et Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama et Jensen, 1983), la perspective de l'hégémonie managériale ou la théorie du *stewardship* pour le rôle de conseil (Davis et *al.*, 1997) et la théorie de la dépendance aux ressources pour le rôle d'aide à l'acquisition de ressources (Pfeffer 1972, 1973; Hillman et Dalziel 2003; Pfeffer et Salancik, 1978). Les recherches qui sont réalisées suivant ces trois courants théoriques s'inscrivent dans une approche davantage économique.

Depuis quelques années, se fait jour une autre vision du rôle du CA. Elle s'inscrit dans une approche plus sociologique et analyse le CA du point de vue des relations interpersonnelles et interorganisationnelles. Notre étude s'alignera plus précisément sur cette approche.

Pour mieux comprendre cette position, il est important de présenter les différentes conceptions du rôle du CA tel qu'on peut les noter à partir de la littérature, avant d'aborder la nouvelle approche dite sociologique, celle dont nous nous inspirons pour cette étude.

## 1.2 Approche économique du rôle du CA

Aussi bien sur le plan académique qu'au niveau pratique, le rôle du CA est souvent abordé du point de vue de sa finalité, une finalité qui est généralement exprimée en termes de création de valeur pour la firme : « *un CA engagé, solidaire et efficace est source de valeur ajoutée, d'abord et avant tout, dans son choix du bon chef de la direction pour la société.* » (Rapport Saucier, 2001, p.12). Pour cette raison, de nombreuses recherches se concentrent sur son efficacité, c'est-à-dire son impact sur la performance de la firme (approche économique). D'où la question de l'impact des caractéristiques du CA sur la performance de l'entreprise (Zahra et Pearce, 1989). Il convient cependant de mentionner que même si elles poursuivent généralement le même objectif (à savoir examiner l'efficacité du CA), ces recherches se fondent sur des courants théoriques différents. Ainsi, selon le courant théorique de base adopté, un CA devrait avoir certaines caractéristiques (en termes de composition, de leadership et d'organisation) pour être efficace et contribuer à la création de valeur de l'entreprise. Étudier l'impact du CA sur la performance de la firme revient à analyser la relation entre ses différentes caractéristiques et les indicateurs de performance financière.

Selon Zahra et Pearce (1989), il existe plusieurs attributs du CA qui sont examinés à travers les recherches : sa composition (taille, administrateurs externes et internes), ses caractéristiques (actionnariat, expérience, etc), sa structure (nombre de comités) et son processus décisionnel, chacun pouvant influencer la performance de la firme. Nous nous concentrons ici sur les attributs les plus étudiés et les plus défendus par l'activisme des actionnaires<sup>1</sup> (Johnson et *al.*, 1996), à savoir la composition du CA (taille, proportion d'administrateurs indépendants versus administrateurs dépendants) et sa structure de

---

<sup>1</sup> L'activisme des actionnaires est un ensemble d'activités pouvant être menées par ces derniers en vue d'influencer la structure de gouvernance d'une firme à travers une surveillance et des actions telles que l'intervention dans la réglementation (lobby), des procédures judiciaires, des votes contre la nomination d'un dirigeant ou d'un administrateur, etc.



leadership (la position de président du CA et celle du chef de la direction sont détenues par une seule personne ou par deux personnes séparées), et présentons la conception du rôle du CA selon chacun des trois courants théoriques : la théorie de l'agence, la perspective de l'hégémonie managériale et la théorie de la dépendance aux ressources.

### 1.2.1 Théorie de l'agence et rôle du CA

La théorie de l'agence qui repose sur les prémisses suivantes, est fondée sur le modèle économique classique : les individus sont rationnels, naturellement égoïstes, opportunistes et antisociaux, avec des motivations purement économiques (maximisation de l'utilité).

La séparation entre la propriété et la gestion se traduit par une relation d'agence dans laquelle le principal qui est l'actionnaire, engage l'agent qui est le dirigeant, pour gérer l'entreprise en son nom. Cette relation implique une délégation de pouvoir de décision à l'agent (Jensen et Meckling, 1976). L'un des postulats importants de la théorie de l'agence étant basé sur le fait que l'individu est par nature égoïste et opportuniste, on prend conséquemment pour acquis que chacune des deux parties (actionnaires et dirigeants) cherche à maximiser ses propres intérêts au détriment de l'autre. Or, l'actionnaire étant absent de la gestion quotidienne de son entreprise, il laisse libre cours au dirigeant qui agira dans ses propres intérêts. Il en résulte alors un conflit d'intérêt pouvant engendrer des coûts importants (coûts d'agence) pour les actionnaires.

Il existe des mécanismes qui permettent de concilier les intérêts divergents de l'actionnaire et du dirigeant et de diminuer ainsi les coûts d'agence; l'un de ces mécanismes et non des moindres, est le CA (Fama, 1980; Fama et Jensen, 1983). Le principal rôle du CA tel que reconnu par ce courant théorique est celui de surveiller et contrôler les actions des dirigeants pour s'assurer qu'ils agissent dans l'intérêt des actionnaires. Pour remplir efficacement ce rôle, le CA devrait avoir une certaine configuration en termes de caractéristiques (indépendance, taille, leadership).

En matière de gouvernance, plusieurs textes recommandent que le CA soit composé en majorité d'administrateurs indépendants (par exemple : la Bourse de Toronto<sup>2</sup>, la loi Sarbanes Oxley aux États Unis, le Rapport Cadbury en Angleterre, le Rapport Saucier au Canada et le Rapport de l'OCDE sur les principes de gouvernance d'entreprises), c'est-à-dire d'administrateurs qui ne soient pas membres, actuels ou passés, de la direction de l'entreprise et qui n'ont aucun lien avec les membres actuels de la direction. Il s'agit là d'une recommandation qui corrobore la position de la théorie de l'agence dans le sens que le rôle de surveillance et de contrôle de l'équipe dirigeante ne pourrait être rempli efficacement que par des membres qui n'en font pas partie.

Selon les théoriciens de l'agence, Pour s'assurer que les dirigeants de l'entreprise agissent dans l'intérêt des actionnaires, l'entreprise a besoin d'administrateurs qui soient totalement indépendants de l'équipe dirigeante. Ce sont eux qui peuvent surveiller et contrôler, sans parti pris, les actions de la direction. Dans les recherches relatives au rôle du CA, l'indépendance (généralement mesurée de trois façons : proportion d'administrateurs indépendants par rapport aux administrateurs dépendants, présence ou non d'administrateurs indépendants ou nomination d'un administrateur indépendant) constitue une caractéristique importante et un signe d'efficacité du CA : ce sont les administrateurs indépendants qui peuvent amener les dirigeants à agir dans l'intérêt des actionnaires et créer de la valeur (Agrawal et Knoeber, 1996; Barnhart et *al.*, 1994; Baysinger et Butler, 1985; Bonn, 2004; Bonn et *al.*, 2004; Hartarska, 2005; Oxelheim et Randoy, 2003; Rosenstein et Wyatt, 1990; Schellenger et *al.*, 1989; Barnhart et Rosenstein, 1998; Bhagat et Black, 2002; Byrd et Hickman, 1992; Dalton et *al.*, 1998; Desai, 1998; Fosberg, 1989; Hermalin et Weisbach, 1991; Klein et *al.*, 2005; Leng, 2004; Williams et *al.*, 2006; Cochran et *al.*, 1985; Coles et *al.*, 2001; Erickson et *al.*, 2005; Bozec et Dia, 2007; Dwivedi et Jain, 2005; Vafeas, 1999).

---

<sup>2</sup> Selon l'article 3.1 de l'instruction générale 58-201 relative à la gouvernance, « Le conseil devrait être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. » Conformément à l'article 1.4 du Règlement 52-110, un administrateur est indépendant s'il n'a pas de relation importante (une personne physique qui est ou a été au cours des trois dernières années membre de la haute direction ou salarié de la firme et celle dont un membre de la famille immédiate est ou a été au cours des trois dernières années membre de la haute direction de la firme), directe ou indirecte avec l'entreprise.

La deuxième caractéristique importante du CA qui est le plus souvent examinée est sa taille (généralement mesurée par le nombre d'administrateurs faisant partie du CA). Notons de prime abord qu'il n'existe véritablement pas de lien direct entre la théorie de l'agence et la taille du CA. En effet, les exigences relatives à la caractéristique « taille » remontent à l'article de Jensen de 1993. L'objet de cet article était de faire le parallèle entre le 19<sup>ème</sup> et le 20<sup>ème</sup> siècle en termes de révolution industrielle et de ressortir les principaux facteurs qui ont entraîné la faillite du système de contrôle interne, à l'exemple des scandales qui entourent le CA. Comme l'un des principaux facteurs, Jensen (1993) a souligné le cas des conseils d'administration de grande taille :

« Keeping boards small can help improve their performance. When boards get beyond seven or eight people they are less likely to function effectively and are easier for the CEO to control. Since the possibility for animosity and retribution from the CEO is too great, it is almost impossible for those who report directly to the CEO to participate openly and critically in effective evaluation and monitoring of the CEO.” (Jensen, 1993; p. 865)

À partir de cet article, la taille du CA est devenue un indicateur de son efficacité et un certain nombre d'études ont été réalisées sur l'impact de la caractéristique “taille” sur la performance de la firme en se basant sur l'hypothèse suivante : un CA de taille relativement petite est plus bénéfique pour la firme qu'un conseil de grande taille (Ahmed et *al.*, 2006; Bonn et *al.*, 2004; Eisenberg et *al.*, 1998; Core et *al.*, 1999; Mak et Kusnadi, 2005; Yermack, 1996). Le lien direct entre cette hypothèse et la théorie de l'agence n'a jamais été fait de manière explicite

En ce qui concerne le leadership comme troisième caractéristique analysée, les défenseurs de la théorie de l'agence soutiennent qu'il faut séparer la fonction du chef de la direction de celle de président du CA (Fama et Jensen, 1983). Lorsque les deux fonctions sont remplies par une seule et même personne, les administrateurs sont totalement sous son influence et ne pourront donc pas contrôler efficacement les actions des membres de la direction. Le CA est une instance qui est supposée représenter les intérêts des actionnaires. Pour que ces intérêts soient représentés efficacement et de manière impartiale, le leader ne devrait pas être dirigeant et président du CA (Balatbat et *al.*, 2004; Boyd, 1994; Mathieu et *al.*, 2006; Rechner et Dalton, 1991; Sundaramurthy et *al.*, 1997; Bozec et Dia, 2007; Brickley et *al.*, 1997; Core et *al.*,

1999; Dalton et *al.*, 1998; Elloumi et Gueyie, 2001; Kesner et *al.*, 1986; Leng, 2004; Shamsul, 2004). Ce genre de structure de leadership se retrouve principalement dans les entreprises de type familial pour lesquelles il n'est pas supposé exister de séparation entre la propriété et la gestion, puisqu'il est généralement présumé que le propriétaire dirige son entreprise. Pour cela, certains auteurs soutiennent que dans les firmes familiales, il y a absence de conflits d'intérêts actionnaires – gestionnaires (Lester et Cannella, 2006).

### 1.2.2 Perspective de l'hégémonie managériale et rôle du CA

La perspective de l'hégémonie managériale n'est pas une théorie en soi, mais constitue une remise en cause de certaines suppositions de la théorie de l'agence au sujet de la conception de la nature humaine. L'élément de base sur lequel repose la théorie de l'agence est la conception égoïste et individualiste de l'homme. C'est cet égoïsme qui motive les actions des individus et par conséquent, chacun agit dans ses propres intérêts. Pour cela, le dirigeant est vu, de facto, comme ne pouvant pas agir dans l'intérêt des actionnaires. Et bien évidemment, lorsqu'on parle d'intérêts ici, il s'agit de l'aspect économique et financier. À cet effet, les défenseurs de l'hégémonie managériale se situent un peu à l'opposé de ceci et soutiennent que l'individu, et le dirigeant en particulier n'est pas intéressé uniquement par les intérêts économiques et financiers (Davis et *al.*, 1997).

Ils soulignent l'importance de certains facteurs qui peuvent constituer d'autres sources de motivation dans l'action du dirigeant que le seul intérêt économique. Il y a des facteurs psychologiques tels que la motivation intrinsèque, le fait que le dirigeant s'identifie à l'organisation qu'il dirige, le pouvoir que lui procure sa position, et des facteurs situationnels tels que la philosophie du management (orientation du risque, horizon temporel, objectifs) et la culture (individualisme versus collectivisme et distance par rapport au pouvoir). Encore appelée la théorie de *stewardship*, la perspective de l'hégémonie est un courant qui se présente un peu comme défenseur du dirigeant. Il permet de dire que le dirigeant n'agit pas au détriment des actionnaires, mais en tenant compte des intérêts communs notamment celui des actionnaires, des employés et de son intérêt personnel.

En ce qui concerne le rôle des membres du CA, les défenseurs de l'hégémonie managériale soutiennent que les membres dépendants (internes) sont les mieux placés pour donner une orientation stratégique à l'équipe de direction. La raison en est que, selon eux, les membres internes (c'est-à-dire ceux qui font parties de l'équipe de direction) ont une meilleure connaissance de la situation interne et du fonctionnement quotidien de l'entreprise; ils détiennent des informations spécifiques sur la firme, ce qui n'est pas le cas des membres indépendants ou externes (c'est-à-dire ceux qui ne font pas parties de l'équipe de direction ni par le passé, ni présentement et qui n'ont aucun lien avec les membres de l'équipe de direction). Il y a donc une asymétrie d'information entre les membres indépendants (externes) et les membres dépendants (internes) du CA, ce qui donne un avantage aux derniers (Wagner et *al.* 1998; Rhoades et *al.* 2000).

L'application de la perspective de l'hégémonie managériale aux études relatives au CA concerne uniquement le rapport entre les administrateurs indépendants et les administrateurs dépendants et de leur rôle respectif. Pour ce qui est du rôle attribué aux membres du CA, la perspective de l'hégémonie managériale leur reconnaît exclusivement celui d'orientation stratégique et de conseil de l'équipe de direction. Les arguments utilisés par les auteurs dans les études empiriques sont généralement basés sur la nécessité de considérer la supériorité de l'expertise et l'expérience des administrateurs internes. Donc, plus il y a d'administrateurs internes sur le CA, mieux sera l'orientation stratégique donnée à l'équipe de direction (Klein, 1998; Molinari et *al.*, 1993; Rosenstein et Wyatt, 1997; Shamsul, 2004; Vance, 1978; Molz, 1988); ce qui améliorera la performance de la firme.

### 1.2.3 Théorie de la dépendance aux ressources et rôle du CA

Fondée en théorie des organisations et en sociologie, la théorie de la dépendance aux ressources a souvent été appliquée aux études empiriques de manière économique. On trouve les origines de l'application de la théorie de la dépendance aux ressources aux études sur le CA dans les travaux de Pfeffer (1972, 1973) et de Pfeffer et Salancik (1978). Dans le chapitre 2 de cette thèse, nous présenterons ses différentes applications sociologiques.

Selon cette théorie, les administrateurs constituent un moyen pour l'entreprise d'avoir des relations favorables avec l'environnement, d'acquérir des ressources nécessaires à son succès, de communiquer et de recevoir des informations et d'obtenir la légitimité envers les organisations externes. Lorsque l'entreprise fait face à des difficultés dues au manque de maîtrise de son environnement, elle peut utiliser son CA comme un moyen de cooptation des organisations externes importantes vis-à-vis desquelles elle est dépendante (Pfeffer et Salancik, 1978).

Une entreprise peut ainsi nommer des administrateurs venant des institutions financières, des grandes organisations (économiques et sociales) ou du corps politique et obtenir, de cette façon, le support (financier, stratégique, politique et social) de toutes ces organisations. Selon Pfeffer (1972, 1973), les éléments de la taille et de la composition du CA sont systématiquement reliés aux facteurs mesurant les exigences (ou les besoins) de l'organisation vis-à-vis de son environnement. Il soutient aussi que la fonction du CA est en partie expliquée par le contexte organisationnel et en particulier par la source des fonds. Le CA devient alors une source de fonds à travers ses membres externes. La fonction du conseil est également reliée au contexte social de l'organisation. L'importance des administrateurs est fonction des besoins et des difficultés de l'organisation vis-à-vis de son environnement. Ainsi, l'utilité des administrateurs sur le CA dépendra de leur capacité d'extraction et d'acquisition de ressources pour la satisfaction des besoins de l'organisation, pour ses bonnes relations avec l'environnement et pour sa légitimité.

Selon les arguments de Pfeffer et Salancik (1978), la taille du CA représente un élément caractéristique de la complexité et de l'influence de l'environnement. Plus l'environnement est complexe, plus l'entreprise a des difficultés à gérer ses relations vis-à-vis des organisations externes desquelles elle dépend, plus ses besoins en ressources sont grands. Il y a, à ce moment là, un besoin important de coopter les représentants de ces organisations externes sur son CA. Ainsi, un CA de grande taille représente le fait pour l'entreprise d'établir des liens avec son environnement : plus l'entreprise a des difficultés financières, plus elle aura tendance à nommer des membres sur son CA venant des institutions financières. Plus l'entreprise a des pressions vis-à-vis de la société, plus elle tentera de

coopter des membres des organisations politiques et sociales sur son CA (Pfeffer, 1972; 1973). Selon cette logique, l'augmentation de la taille du CA permet de faire face à l'environnement, d'acquérir plus de ressources, d'être plus légitime, et donc d'accroître la performance de la firme. Mentionnons que contrairement à la « théorie » de Jensen qui voudrait que la taille du CA soit relativement petite pour être efficace, cette vision de la théorie de la dépendance aux ressources stipule tout à fait la situation inverse : plus l'entreprise aura des besoins en ressources, plus elle a intérêt à nommer d'autres administrateurs pouvant lui en procurer et plus elle sera efficace.

Par ailleurs, il semble que depuis un certain temps (surtout avec la publication de l'article de Zald en 1969 sur les sources de pouvoir des membres du CA et surtout celui de Galaskiewicz en 1985 sur les relations interorganisationnelles), une nouvelle vision sociologique (c'est-à-dire une vision qui permet d'étudier les phénomènes dans leur contexte social en mettant en évidence l'influence des réseaux de relations sociales) du rôle du CA émerge dans la littérature.

### 1.3 Approche sociologique du rôle du CA

Deux visions peuvent être distinguées : une vision marxisante et une vision de la sociologie économique. Selon la première, le CA est vu comme une institution sociale dans laquelle s'exerce le pouvoir et les relations d'influence entre les organisations et les individus qui y sont concernés (Zald, 1969; Galaskiewicz, 1985; Hill, 1995; Mizruchi, 1996) et un lieu pour défendre les intérêts et perpétuer les idées ainsi que le pouvoir de l'élite capitaliste corporative (présenté dans l'article de Zahra et Pearce, 1989). Mentionnons cependant qu'à notre connaissance, cette vision sociologique n'a pas encore fait l'objet d'études empiriques.

L'autre vision sociologique permet d'analyser le CA comme une institution sociale caractérisée par des relations interpersonnelles. La notion d'exercice de pouvoir et l'idée marxisante de la domination d'un groupe sont moins prononcées. Elle correspond davantage à la sociologie économique définie comme l'étude des phénomènes économiques selon leur



histoire, leur contexte et les relations interpersonnelles (Granovetter, 2008). Dans la littérature actuelle, cette vision est matérialisée à travers la notion de capital social.

La principale différence entre la vision marxiste et la vision de la sociologie économique est que la première met l'emphasis sur l'idée qu'il existe un groupe dominant dans la société du fait de sa richesse économique appelé élite capitaliste, qui contrôle les entreprises (leurs capitaux). En conséquence, le CA est un lieu qui permet de défendre que les intérêts de ce groupe élitiste. Or, la vision de la sociologie économique ne fait pas ressortir l'idée de la domination absolue d'un groupe sur les autres; l'idée du groupe en elle-même est quasi inexistante. Elle met simplement en évidence la nécessité de considérer les relations sociales entre individus qui peuvent influencer la gouvernance d'une entreprise, des relations davantage de coopération que de domination.

Il est important de mentionner ici que la notion d'institution sociale à laquelle nous nous référons fait allusion à l'idée de la construction sociale des institutions (économiques ou autres), par des individus, à travers leurs réseaux de relations sociales. Cette définition, qui est d'ailleurs généralement et implicitement utilisée par la majorité des études que nous citons à ce sujet, est mieux exprimée dans les publications du sociologue Mark Granovetter pour qui « ... *les institutions sociales ne se développent pas nécessairement selon une forme déterminée, mais elles sont plutôt socialement construites...* » (Granovetter, 2008, p.204). D'où son expression de la « *construction sociale des institutions économiques* ». Enfin de compte, les institutions économiques sont avant tout sociales, elles sont des institutions sociales.

Certains sociologues (dont Zald, 1969) soutiennent que pour exercer le pouvoir économique (telle que l'acquisition des ressources) qui leur est souvent attribué, les membres du CA doivent avoir certaines caractéristiques particulières telles que le pouvoir de contrôler certaines ressources externes (avoir des relations avec les organisations externes détenant les ressources et un pouvoir de légitimité), la connaissance approfondie de l'entreprise, le prestige et le statut social. Les relations avec les organisations externes, le statut social et même le prestige sont des aspects qui caractérisent les réseaux et ressources sociales d'un



individu; ils font donc appel à la notion du capital social (nous le verrons en détail dans le prochain chapitre sur les fondements théoriques).

Quelques auteurs (comme Lester, 2003; Nicholson et *al.*, 2004; Lester et Cannella, 2006; Kim et Cannella, 2008) ont suggéré la piste du capital social pour étudier le rôle du CA (nous présenterons plus en détail ces suggestions dans le prochain chapitre). Notre étude s'inscrit dans la vision de la sociologie économique. Pour avoir une vue d'ensemble, nous présentons ces différentes conceptions du rôle du CA (CA) dans le tableau 1.1.

La théorie de la dépendance aux ressources, la vision marxiste ainsi que la vision de la sociologie économique convergent quant au rôle du CA. Elles lui attribuent des rôles dont le but est de connecter l'entreprise aux ressources, soit à travers des jeux de pouvoir de domination (vision marxisante), soit à travers des réseaux de relations sociales dans une logique de coopération (vision de la sociologie économique), la théorie de la dépendance aux ressources étant quant à elle muette sur les moyens d'accès aux ressources. Aussi, la théorie de la dépendance aux ressources est présentée comme une approche intermédiaire d'étude du CA parce que dans la littérature, elle est appliquée aussi bien de manière économique que sociologique, même si elle est d'origine sociologique (voir chapitre 2).

**Tableau 1.1**  
Différentes conceptions du rôle du CA

Courants théoriques	Approches économiques		Approche Intermédiaire	Approches sociologiques	
	Théorie de l'agence	Hégémonie managériale	Théorie de la dépendance aux ressources	Vision Marxiste	Sociologie économique
Rôle du CA	Surveillance et contrôle de la direction (Jensen et Meckling, 1976; Fama 1980; Fama et Jensen, 1983)	Orientation stratégique de la direction par les administrateurs internes (Davis et al., 1997)	Acquisition de ressources (Pfeffer 1972, 1973; Hillman et Dalziel 2003; Pfeffer et Salancik, 1978)	Une institution sociale: pouvoir et les relations d'influence (Zald, 1969; Galaskiewicz, 1985; Hill, 1995; Mizruchi, 1996), défense des intérêts et idées de l'élite capitaliste (Zahra et Pearce, 1989)	Une institution caractérisée par des relations interpersonnelles et des réseaux sociaux
Dit autrement	Être les chiens de garde des propriétaires	Regarder les administrateurs internes agir	Connecter la firme aux ressources	Connecter la firme aux ressources à travers des marchandages de pouvoir	Connecter la firme aux ressources à travers les connexions sociales
Caractéristiques examinées	Taille, indépendance, leadership, structure, processus décisionnel	Indépendance	Indépendance, taille	Aucune étude empirique	Nous développons dans le prochain chapitre
Conclusion sur l'efficacité du CA	Aucun consensus	Aucun consensus	Aucun consensus	Aucune étude empirique	Nous développons dans le prochain chapitre
Exemples d'auteurs qui ont effectué des études empiriques	(Agrawal et Knoeber, 1996; Barnhart et al., 1994; Baysinger et Butler, 1985; Bonn, 2004; Bonn et al., 2004; Hartarska, 2005; Oxelheim et Randoy, 2003; Rosenstein et Wyatt, 1990; Schellenger et al., 1989)	Klein (1998); Molinari et al. (1993); Rosenstein et Wyatt (1997); Shamsul (2004); Vance (1978); Molz (1988)	Pfeffer (1972, 1973); Burt, (1980); Koenig et al., (1979); Lang et Lockhart, (1990); Mariolis et Jones, (1982); Mintz et Schwartz, (1981); Mizruchi et Stearns, (1988); Omstein, (1984); Robyn, (1990); Yeo et al. (2003); Allen (1974); Fich et White (2003);	Aucune étude empirique	Nous développons dans le prochain chapitre

#### 1.4 Motivations à la recherche

À partir de la littérature, nous avons fait un constat important : il n'y a aucun consensus dans les résultats quant à l'impact du CA sur les indicateurs de performance financière de la firme, c'est-à-dire du point de vue de son efficacité. L'approche économique du rôle du CA semble donc présenter des limites et nécessite de nouvelles approches. Lester (2003) soutient que *« l'incapacité d'identifier une relation claire entre la composition du CA et les résultats importants de la firme est due en grande partie au fait que l'influence du conseil est complexe et indirecte plutôt que simple et direct »* (traduction libre, p. 4-5). C'est la raison pour laquelle, nous nous intéressons à la vision sociologique. Nous proposons d'aller au delà des caractéristiques ou attributs du CA et d'examiner en profondeur les liens plus subtils entre les membres du CA et la firme. Le problème c'est qu'une relation simple entre la composition du conseil et le rendement occulte bien des choses. Il existe entre les individus un système de relation multiforme qui ne produit pas toujours les mêmes résultats. Il y a quelques tentatives de prendre en compte ces phénomènes dans la littérature, mais elles restent encore très théoriques. Cependant, certains auteurs ont commencé à évoquer la notion du capital social comme point de départ à l'étude du rôle du CA.

Dans cette étude, nous examinons le rôle du CA du point de vue des réseaux de relations sociales de ses membres. En d'autres termes, nous posons la question suivante : quelle est l'utilité des réseaux de relations sociales des membres du CA dans l'accomplissement de leur rôle ? Nous nous concentrons particulièrement sur le rôle d'acquisition de ressources. La raison est que l'accomplissement des rôles de surveillance, de contrôle et d'orientation stratégique ne nécessite pas, à notre avis, que les administrations aient des relations sociales. À cet effet, nous combinons deux courants théoriques : la théorie de la dépendance aux ressources et les théories dites de réseaux tels que la théorie du capital social (nous les présentons dans le prochain chapitre).

Il y a des éléments dans la littérature qui appuient cette démarche. Premièrement, selon les résultats de certaines études (Lester, 2003; Maman, 2000), on possède des indications à l'effet que les individus sont nommés au CA en grande partie à cause de leur capital social.

Deuxièmement, d'après la théorie de la dépendance aux ressources, les administrateurs externes devraient permettre à l'entreprise d'acquérir des ressources afin d'être compétitive et performante (Pfeffer et Salancik, 1978). Nous soutenons alors que les membres du CA ne peuvent accomplir ce rôle qu'à travers leurs réseaux de relations sociales (capital social). Cela vient compléter en quelque sorte la théorie de la dépendance aux ressources : pour qu'un membre, nommé au CA d'une firme, puisse permettre à celle-ci d'acquérir des ressources, il faut que lui-même en possède ou qu'il soit capable d'en contrôler l'accès.

Troisièmement, même s'il existe plusieurs études qui ont effectué des vérifications empiriques de l'hypothèse relative au rôle d'acquisition des ressources, telle que stipulée par la théorie de la dépendance aux ressources, ces vérifications se font de manière indirecte à travers des proxies qui indiquent plutôt les besoins de l'entreprise en ressources (exemple, le niveau d'endettement, l'intensité du capital, la taille indiquent les besoins financiers) que la nature exacte des ressources elles-mêmes (Pfeffer, 1972, 1973). Ces recherches sont basées sur l'idée selon laquelle si une entreprise a par exemple des besoins financiers, elle nommera sur son CA des personnes venant des institutions financières. Par conséquent, il doit y avoir un lien entre le ratio d'endettement et la présence de certains administrateurs sur le CA. On sait peu de choses sur la manière dont les membres du CA acquièrent concrètement les ressources pour la firme (c'est-à-dire les sources des ressources) et la nature exacte des ressources pouvant être acquises, seule les ressources financières ont été explicitement soulignées. Dans notre étude, les sources des ressources potentielles sont les réseaux des membres du CA.

### 1.5 Une ré-vision du rôle du CA

Le CA n'est pas qu'une instance caractérisée par sa taille, sa composition ou son leadership, tel que le montre la plupart des études à ce sujet. C'est aussi une institution sociale caractérisée par des relations de pouvoir, d'influence et de coopération en vue de connecter la firme aux ressources dont elle a besoin. C'est aussi est un lieu de rencontres des élites de la société (élite économique, managériale, politique, sociale, etc), qui tentent de défendre leurs

intérêts divergents ou convergents. C'est ce que permet de voir la vision sociologique (qu'elle soit marxisante et/ou économique).

Selon la vision marxisante, le seul groupe représenté sur les conseils d'administration des entreprises est celui de l'élite capitaliste. En revanche, si on ne tient pas compte de la situation économique, on peut distinguer la présence de plusieurs groupes sur les conseils d'administration : l'élite économique, l'élite politique, les représentants des employés, le cas de l'Allemagne notamment, les membres des organisations sociales, etc. Mentionnons que la notion de groupe ici peut être définie aussi bien du point de vue de la situation économique et financière (groupes capitalistes avec les propriétaires de capitaux, les dirigeants exagérément rémunérés et riches) que du point de vue des affinités sociales ou sociétales (les politiciens, les groupes de pression, les médias, etc).

Cette vision nous inspire l'analyse des réseaux des relations sociales des membres du CA et leur mobilisation au sein de l'entreprise (et même entre plusieurs organisations) afin de lui permettre d'acquérir des ressources. À cet effet, la principale problématique de cette thèse est d'analyser le CA comme une institution sociale dans laquelle :

- les membres sont dotés des réseaux de relations sociales relativement influents et puissants (pouvoir économique, politique et social);
- des réseaux de relations sociales potentiellement utiles et bénéfiques aux différentes organisations qu'ils relient;
- mais aussi, une institution dans laquelle les élites de la société sont représentées (Élite capitaliste corporative, élite politique, élite sociale)

Pour traiter cette problématique, nous nous sommes fixés un certain nombre d'objectifs à atteindre :

- examiner la nature (réseaux économiques, politiques, sociaux) des réseaux et relations sociales des membres du CA;

- analyser l'étendue (en termes de nombre d'organisations et de personnes concernées) de leur connections avec la firme qui fait l'objet de l'analyse et les autres organisations auxquelles ils sont reliés;
- discuter de l'utilité réelle ou potentielle de ces réseaux de relations pour permettre à la firme de gérer ses relations avec son environnement, à travers l'acquisition des ressources nécessaires à son succès;
- déterminer la nature des ressources pouvant être acquises et celles qui sont effectivement acquises;
- et mettre en évidence les réseaux organisationnels que peut se former une entreprise à travers ses membres du CA.

L'atteinte de ces objectifs nous permettra d'enrichir la définition du rôle du CA et même de celle du concept de gouvernance en général et de discuter de certains de ses aspects qui ont été les plus étudiés ces dernières années, telle que l'indépendance des membres du CA.

En fait, qu'est-ce que la gouvernance ? La définition de la gouvernance n'est pas réellement une préoccupation dans la littérature sur le rôle du CA. L'on s'intéresse davantage à son rôle au sein de l'entreprise. Les quelques tentatives de définitions qui ont été faites jusque-là sont formulées de manière à mettre en évidence son rôle ou son objet. Selon Shleifer et Vishny (1997), la gouvernance d'entreprise permet aux investisseurs de s'assurer d'obtenir un retour sur leur investissement. Dit autrement, c'est l'ensemble des mécanismes qui induisent les dirigeants à prendre des décisions qui maximisent la valeur à ses propriétaires (Denis et McConnell, 2003).

Selon ces deux définitions, l'objet de la gouvernance est la maximisation de la valeur pour l'investisseur. Ayant adopté une perspective plus large, Finet (2005) affirme que « le concept du gouvernement d'entreprise est la résultante de la nécessité de plus en plus forte de contrôler les actions des dirigeants et recouvre donc l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet d'influencer des décisions prises par les dirigeants et de satisfaire les intérêts des différents stakeholders. » (p. 23). Que cela soit dans l'intérêt des investisseurs ou dans celui des parties prenantes dans le sens large, il ressort que l'objet de la gouvernance est de

discipliner les actions du dirigeant. La gouvernance est un terme qui recouvre plusieurs mécanismes à caractère interne et externe.

Les mécanismes internes comprennent le conseil d'administration (avec la compensation des dirigeants) et la structure de propriété. Quant aux mécanismes externes, ils comprennent tous les marchés (travail, production, capital) et le contexte réglementaire (protection légale des investisseurs). Cependant, le CA est reconnu comme le mécanisme de gouvernance interne le plus important (Finet, 2005).

#### 1.6 Approche méthodologique en bref

Pour atteindre les objectifs ci-dessus présentés, nous avons adopté une méthodologie de recherche qualitative par étude de cas. Tel que nous le verrons dans le chapitre 2, notre problématique de recherche est encore à un stade relativement théorique dans la littérature. Nous avons choisi un cas d'étude, le cas d'une entreprise canadienne que nous allons analyser en profondeur. Chaque membre du CA de cette entreprise sera une unité d'analyse. Aussi, notre approche méthodologique est davantage inductive que déductive. Nous espérons découvrir des faits qui pourraient conduire à des propositions théoriques constitutives d'un projet scientifique consistant à construire une théorie du CA.

#### 1.7 Apports attendus de notre étude

Cette recherche comporte potentiellement plusieurs contributions, notamment au niveau théorique et méthodologique. Sur le plan théorique, la principale contribution réside dans l'objet même de la recherche : à notre connaissance, peu d'études ont abordé la question relative au processus de mobilisation des réseaux et relations sociales des membres du CA d'une firme pour lui permettre d'acquérir des ressources. Aussi, nous proposons de combiner plusieurs courants théoriques pour soutenir et expliquer le phénomène étudié. De plus, notre approche théorique se situe davantage dans la vision sociologique du rôle du CA. Or, dans la littérature, cette vision n'a quasiment pas fait l'objet d'études empiriques. Nous en proposons



une. Au vu de ceci, nous allons contribuer à enrichir la définition des rôles du CA en particulier et de la gouvernance d'entreprise en général.

Sur le plan méthodologique, notre étude aborde différemment deux aspects essentiels par rapport aux études antérieures sur les rôles du CA : d'une part nous avons adopté une approche inductive, et d'autre part nous utilisons une étude de cas. À cet effet, nous avons l'occasion d'analyser le phénomène dans sa complexité et son ampleur.

### 1.8 Conclusion

Dans ce chapitre, voulions présenter et justifier notre problématique de recherche. Nous avons pour cela présenté les différentes conceptions théoriques du rôle du CA et pris position par rapport aux conclusions des principales études. Nous avons constaté que la littérature relative au rôle du CA est dominée par trois principaux courants théoriques (théorie de l'agence, perspective de l'hégémonie managériale et théorie de la dépendance aux ressources) qui s'inscrivent dans une approche dite économique qui ne prend en compte que les éléments structurels (composition du CA) et l'efficacité (financière). Il est opportun de prendre en compte les individus, leurs réseaux de relations sociales, et ce, dans un contexte social donné.

Dans le prochain chapitre, nous présentons les fondements théoriques ainsi que le cadre conceptuel de notre étude.



## CHAPITRE II

### INTÉGRATION DE LA THÉORIE DE LA DÉPENDANCE AUX RESSOURCES AUX THÉORIES DITES DE RÉSEAUX

#### 2.1 Introduction

L'approche économique du rôle du CA, que nous avons présentée dans le chapitre précédent, est inspirée du modèle économique classique selon lequel les transactions économiques se déroulent dans un marché de concurrence pure et parfaite, un marché dans lequel les personnes ne se rencontrent pas et où le prix est fixé par la loi de l'offre et de la demande. En effet, une certaine vision du « marché », basée sur la prédominance de la régulation transcendante des échanges, élimine la nécessité, voire l'intérêt, de placer les échanges économiques dans un contexte de relations sociales. Les activités économiques (production, distribution et consommation) de l'individu sont détachées de ses relations sociales et n'en sont donc pas affectées. Ceux qui prennent part aux transactions économiques dans le marché ne sont que des « preneurs de prix » atomisés qui n'ont aucun contact physique, ce qui exclut toute relation sociale. C'est ce que Granovetter appelle la conception « sous socialisée » de l'action humaine.

La vision que nous avons adoptée (sociologique) permet d'analyser le CA, dans son contexte social, c'est-à-dire dans les relations entre individus concernés; d'où la notion du capital social. Aussi, la théorie dite de « l'encastrement » (l'*embeddedness*), une autre théorie des réseaux sociaux, conforte notre vision du rôle de la gouvernance en général et de celui du CA en particulier. C'est la raison pour laquelle nous la présentons dans la prochaine section, avant d'aborder les deux principaux courants théoriques de notre étude à savoir la théorie du capital social et la théorie de la dépendance aux ressources. Ensuite, nous mettons en

évidence le cadre conceptuel de notre étude. Et la revue des études relatives au rôle du CA et ayant appliqué de manière intégrative ou non la théorie de la dépendance aux ressources et la théorie du capital social est enfin présentée dans la dernière partie.

## 2.2 Théorie de l'*embeddedness* ou de l'encastrement

Dans cette section, nous présentons les fondements de cette théorie (sous section 2.2.1) ainsi que son application à la vision du rôle du CA (sous section 2.2.2).

### 2.2.1 Théorie de l'*embeddedness* et prémisses de base

Même s'il affirme emprunter la notion de l'*embeddedness* de l'anthropologue Karl Polanyi, Mark Granovetter (1985; 1992; 1994; 2001) est considéré aujourd'hui comme le père de la théorie du même nom, théorie qui est née à la fois de la volonté de ce dernier de critiquer le modèle économique classique et néoclassique du comportement humain et d'aller au delà de ce qu'il appelle l'ancienne sociologie économique. L'argument principal de Granovetter est le suivant : le comportement humain et les institutions sont constamment contraints par les relations et les structures sociales. Encore appelée théorie de « l'encastrement », la théorie de l'*embeddedness* se fonde sur trois assertions de base selon Granovetter (1994, p.86) :

- la poursuite d'objectifs économiques s'accompagne de celle d'objectifs non économiques tels que la sociabilité, l'approbation, le statut social et le pouvoir;
- l'action économique est une forme à part entière d'action sociale, socialement située et encadrée dans le réseau des relations personnelles;
- et les institutions économiques, comme toutes les institutions, sont socialement construites.

Pour Russel, il est clair que l'objectif du pouvoir a préséance sur celui de la richesse : *« J'entends démontrer que les lois de la dynamique sociale ne peuvent être formulées qu'en termes de pouvoir, sous quelque forme qu'il se manifeste. »* (Russel, 2003, p. 5)

Pour la première fois, on se représentait une sorte particulière de phénomènes sociaux, les phénomènes économiques, comme séparés de la société et constituant à eux seuls un système distinct auquel tout le reste du social devait être soumis. On avait en ce sens désocialisé l'économie, et ce que la grande crise des années trente imposa au monde, c'est une resocialisation de l'économie. (Louis Dument, préface de Polanyi, 1983)

Selon la théorie de l'*embeddedness*, aucune action économique ne se fait dans un espace abstrait et fictif tel que le présume le modèle économique classique et néoclassique. Toute action économique est une action sociale qui se déroule dans un contexte social vaste où des individus ont des relations sociales constantes. Tout individu est né dans un monde social préexistant. Il n'est donc jamais isolé, mais toujours en interaction et en contact avec d'autres individus (Granovetter et Swedberg, 2001), et ses motivations ne sont pas exclusivement économiques. Par conséquent, toutes ses activités économiques sont influencées par les personnes avec lesquelles il est en contact (son réseau de relations sociales). L'action économique est donc socialement située et encadrée dans les relations sociales personnelles. Selon le modèle économique, les institutions économiques, notamment les entreprises, naissent en réponse aux besoins économiques. En appuyant sa critique principalement sur les travaux d'Oliver Williamson selon lesquels les entreprises apparaissent automatiquement dès lors qu'il faut réduire les coûts de transaction, Granovetter (1994) affirme que les institutions économiques

...Sont plutôt construites par des individus dont l'action est à la fois facilitée et limitée par la structure et les ressources disponibles des réseaux sociaux où ils s'inscrivent. On peut le constater dans plus d'une analyse des pays en voie de développement, où les entreprises pourraient grandement réduire les coûts de transaction, mais ne parviennent pas à être construites. (Granovetter, 1994, p.86)

Selon cette théorie (et bien d'autres), les entreprises sont des constructions sociales dont la création, le développement et la pérennité, dépendent des réseaux de relations personnelles de leurs entrepreneurs et dirigeants.

### 2.2.2 Théorie de l'encastrement et vision du rôle du CA

« ... les institutions économiques stables commencent par se développer sur la base de modèles d'activités construits autour de réseaux personnels. » (Granovetter, 1994, p. 91). Selon la théorie de l'*embeddedness*, l'entreprise peut être vue comme le résultat de la mobilisation de relations sociales personnelles d'un certain nombre d'individus avec des objectifs économiques et non économiques (pouvoir, sociabilité, approbation et statut social). Si l'action économique d'un individu est encadrée dans son réseau de relations sociales, alors celle d'une entreprise l'est dans une société donnée (dans ce sens qu'elle combine un ensemble de réseaux de relations sociales). Elle est donc une construction sociale. En soutenant que l'action économique est socialement située et encadrée dans le réseau de relations sociales, et que les entreprises sont des institutions économiques socialement construites, la théorie de l'*embeddedness* conduit à analyser la firme dans son contexte social. Pour cela, la gouvernance n'est qu'un aspect du social et non un élément économique isolé.

Si nous prenons le cas du CA, l'application de la théorie de l'*embeddedness* signifie qu'il faut l'analyser en tant que produit de relations sociales. Il s'agit d'adopter une approche dynamique permettant de comprendre les individus en cause, leurs réseaux de relations sociales, l'évolution dans le temps de ces derniers, les différentes motivations de chacun (économiques, pouvoir, statut social, etc), leur rapport relatif avec la firme, etc. C'est dans cet ordre d'idées que Breton et Pesqueux (2006) affirment que :

« ...corporate governance is not limited to the control of managers; it encompasses how the society manages the corporation system and each particular firm, and how representatives of the corporation are using their networks to minimize the restrictive effect of the state on the firm while maximizing the collective resources placed at its disposal. » (p. 24).

Cette idée ouvre aussi une première perspective sur le type de ressources potentielles pouvant être acquises par la firme à travers son CA. En effet, si on peut voir la dépendance aux ressources comme étant l'apport de quelque chose dans l'entreprise, cela peut aussi être une façon de se prémunir contre la réglementation.

La théorie de l'*embeddedness* de Granovetter (1985) s'appuie en grande partie sur la notion de réseau de relations sociales des individus, c'est-à-dire leur capital social. Selon ses arguments, sans relations il n'y a pas d'entreprises et de transactions économiques stables. Dans la prochaine sous section, nous abordons donc la théorie du capital social comme l'un des fondements théoriques de base de notre étude.

### 2.3 Théorie du Capital social

Le premier auteur classique contemporain auquel on se réfère habituellement lorsqu'on parle de capital social est le français Pierre Bourdieu. Mais, si nous remontons plus loin, dans son ouvrage intitulé « Économie et Société », Max Weber (1971) mettait aussi en évidence cette notion sans parler explicitement de capital social. Weber définissait la relation sociale comme *« le comportement de plusieurs individus en tant que, par son contenu significatif, celui des uns se règle sur celui des autres et s'oriente en conséquence. »* (1971, p.24) Il affirme qu'un minimum de relation dans l'action réciproque des uns sur les autres constitue la caractéristique conceptuelle d'une relation sociale. Weber précise que la définition qu'il donne à ces concepts (activité sociale, relation sociale, entre autres) ne prétend d'aucune manière à la nouveauté (1971, p. 3). Cependant, Bourdieu est le premier auteur à avoir cristallisé explicitement un ensemble d'idées existantes dans le concept du capital social. Nous allons nous concentrer uniquement sur ses écrits, puisqu'il est considéré comme le père de cette théorie. Pour mieux aborder cette partie, nous allons d'abord exposer les travaux de Bourdieu (et ses collègues) qui ont été à l'origine du concept du capital social.

#### 2.3.1 Fondements de la théorie du capital social de Bourdieu

En collaboration avec Passeron, Bourdieu a mené une série d'enquêtes sur la population étudiante française concernant divers sujets tels que l'interconnaissance chez les étudiants, l'anxiété devant les examens, le loisir chez les étudiants, etc. De tous les résultats obtenus, un fait reste frappant : l'inégale représentation des différentes classes sociales dans l'enseignement supérieur. Bourdieu (et ses collègues) constatent que, selon la profession du père, les chances d'accès à l'Université vont de moins d'une chance sur cent pour les fils de

salariés agricoles à près de soixante-dix pour les fils d'industriels et à plus de quatre-vingts pour les fils de membres des professions libérales (Bourdieu et Passeron, 1964, p.11). Ces résultats donnent l'évidence même que le système scolaire opère une élimination d'autant plus totale que l'on va vers les classes les plus défavorisées. Le taux de mortalité scolaire augmente au fur et à mesure que l'on approche les classes inférieures.

C'est à partir de là que ces auteurs ont décidé d'examiner de plus près les facteurs culturels de l'inégalité devant l'école. L'étude a été particulièrement concentrée sur les étudiants des facultés des lettres pour les raisons suivantes : les fils et surtout les filles issues des classes défavorisées sont souvent reléguées aux études des lettres, car c'est dans l'enseignement des lettres que l'influence de l'origine sociale se manifeste le plus clairement.

En plus de facteurs économiques (revenus), les enfants originaires des milieux défavorisés font face à de nombreux obstacles culturels, surtout dans les disciplines qui supposent tout un acquis en termes d'instruments intellectuels ou d'habitudes culturelles. Bourdieu et Passeron (1964, p.25) soulignent que la réussite scolaire dépend étroitement de l'aptitude à manier la langue de l'instruction; elle est donc plus accessible à ceux qui ont fait des études classiques. Tout enseignement présuppose, implicitement, un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-dire qui constitue le patrimoine des classes cultivées (p. 36). Les étudiants issus des milieux favorisés entrent dans le système scolaire pourvus de tout ce savoir. Ils doivent à leur milieu d'origine des habitudes, des entraînements et des attitudes, du savoir-faire et du savoir-dire (la « culture libre ») qui les servent directement dans les tâches scolaires. Cette culture libre est la condition implicite de la réussite universitaire, particulièrement dans certaines disciplines (liées aux arts, littérature, théâtre, etc), car l'École va jusqu'à dévaloriser la culture qu'elle transmet au profit de la culture héritée par les étudiants de la classe favorisée. Or, pour les individus issus des couches les plus défavorisées, l'École reste la seule et unique voie d'accès à la culture.

Plutôt que d'être un lieu de transmission du savoir, l'École est une institution chargée de reproduire et de légitimer une façon d'être et de penser, une culture, celle des plus riches et puissants de la société. Aussi, la première composante du réseau social d'un individu est sa

famille. C'est elle qui, en l'introduisant dans un créneau particulier du réseau scolaire, va lui donner certains des fondements de son réseau social futur.

Contrairement aux étudiants de la classe favorisée, ceux des couches défavorisées ne peuvent en aucun cas prendre une distance par rapport à la culture scolaire, puisque c'est la seule qu'ils ont connue. Et paradoxalement, « *l'École accorde le plus grand prix à l'art de prendre ses distances par rapport aux valeurs et aux disciplines scolaires.* » (Bourdieu et Passeron, 1964, p.30). La réussite scolaire dépend non pas de l'apprentissage inculqué par le système scolaire lui-même (culture scolaire), mais plutôt de tous les savoirs antérieurs (culture libre ou héritée). Malgré tous leurs efforts et leur bonne volonté, les étudiants issus des classes défavorisées ne peuvent généralement pas atteindre le niveau de réussite scolaire de ceux issus de la classe favorisée. Les prédispositions culturelles à acquérir et à comprendre le système scolaire sont inégalement réparties entre les deux groupes. Le système scolaire ignore volontairement les différences culturelles des étudiants en affichant une supposée égalité de chances pour tous. L'École assure donc la perpétuation du privilège en garantissant à l'avance une réussite à la classe favorisée. Aussi, à travers la hiérarchisation des titres scolaires (diplômes), le système scolaire établit une hiérarchisation sociale des individus et efface les traces de cette hiérarchisation la faisant ainsi apparaître comme le résultat d'une sélection « naturelle ».

Mais tel est bien le couronnement de la représentation idéologique de l'école que toute la tradition française met dans un singulier relief. L'école représente le lieu privilégié où devant l'objectivité du savoir et de la culture, les différences dues à l'origine familiale, professionnelle, donc à l'origine de classe, disparaissent ou doivent disparaître. Pour l'école, pour le « maître » dans ses fonctions, tous les enfants sont nécessairement semblables. (Baudelot et Estabiet, 1972, p. 15)

Ainsi l'École, considérée comme une institution de reproduction de la culture dominante, met en œuvre un processus d'élimination différentielle selon les classes sociales en valorisant le capital linguistique ou culturel hérité (dans le cas des étudiants de la classe favorisée) au détriment du seul capital scolaire acquis (dans le cas des étudiants des classes défavorisées). Bien que le capital culturel hérité se transforme à un moment donné en capital scolaire, il

n'en demeure pas moins qu'à capital scolaire égal, le poids du capital culturel hérité fait la différence et assure une distinction nette entre les différentes classes sociales.

Bourdieu (1979) montre d'une part la relation étroite entre les connaissances, les pratiques culturelles, un domaine étroitement lié à l'héritage des enfants issus des milieux favorisés, et l'origine sociale, et d'autre part le fait que, à capital scolaire équivalent, le poids de l'origine sociale dans l'explication des pratiques ou des préférences culturelles s'accroît au fur et à mesure que l'on s'éloigne des domaines les plus légitimes. Les domaines les plus légitimes dont il est question sont ceux des pratiques culturelles les plus proches des classes favorisées. À capital scolaire égal (mesuré par le niveau scolaire), les individus issus de la classe favorisée se distinguent par leur goût, c'est-à-dire leurs préférences manifestées pour la musique, la peinture, les œuvres d'art, etc, bref pour tout ce qui est « esthétique ». Encore une fois, le poids de l'origine sociale se manifeste de manière remarquable.

### 2.3.2 Notion de capital social chez Bourdieu

À un moment donné, l'individu doit prendre une trajectoire sociale qui détermine sa position sociale dans un espace social défini. Cette position sociale caractérise ce que Bourdieu appelle le « capital d'arrivée » (1979, p. 122-123). Il y a donc un « capital d'origine » qui, selon les événements collectifs (crises et autres), individuels (rencontres, liaisons, etc) ou institutionnalisés (clubs, réunions de famille, amicales d'anciens, etc), se transforme en un capital d'arrivée. Bourdieu (1979, p. 128) souligne qu'un capital social a trois dimensions : le volume du capital, la structure du capital et l'évolution dans le temps de ces deux propriétés, cette évolution représentant la trajectoire sociale de l'individu occupant un espace social. Et c'est le volume du capital, défini comme l'ensemble des ressources et des pouvoirs effectivement utilisables, capital économique, capital culturel et capital social, qui constitue le principe qui distingue les grandes classes d'existence. Par conséquent, la position sociale d'un individu à un moment donné dans un espace social défini, dépend de son capital culturel (hérité et/ou scolaire), de son capital économique et de son capital social.



Selon Bourdieu, le capital social est un :

Capital de relations mondaines qui peuvent, le cas échéant, fournir d'utiles « appuis », capital d'honorabilité et de respectabilité qui est souvent indispensable pour s'attirer ou s'assurer la confiance de la bonne société et, par là, sa clientèle, et qui peut se monnayer par exemple dans une carrière politique.  
(Bourdieu, 1979, p. 133)

Pour Bourdieu (1980), le capital social représente les effets sociaux de la capacité de mobilisation du capital (culturel et économique) d'un groupe (famille, anciens élèves d'écoles d'élites, club sélect, noblesse, etc) plus ou moins constitué comme tel. Cela signifie que c'est le capital qui appelle le capital, c'est-à-dire que l'acquisition du capital social ne peut se faire que dans un espace social où les autres membres de la société possèdent aussi un capital culturel, un capital économique et un capital social. Posséder le capital culturel et le capital économique permet d'accéder facilement au capital social.

Ainsi, l'accès au capital social devient difficile pour ceux qui n'ont pas d'autres types de capitaux, c'est-à-dire pour ceux qui sont issus des milieux défavorisés, même s'ils acquièrent, par quelque bonne fortune, le capital économique (gagner la loterie par exemple). Cela est d'autant plus vrai que Bourdieu reconnaît que les différentes classes sociales se distribuent depuis celles qui sont les mieux pourvues à la fois en capital économique et en capital culturel (propriétaires et dirigeants) jusqu'à celles qui sont les plus démunies (agents de bureau, ouvriers, manœuvres et salariés agricoles) sous les deux rapports (Bourdieu, 1979, p.128). Aussi, le capital culturel et le capital économique peuvent se convertir en capital social.

Bourdieu définit finalement le capital social comme :

L'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles. (Bourdieu, 1980, p. 2).

Selon Portes (1998, p. 3-4), la définition de Bourdieu fait ressortir deux composantes principales du capital social : les relations sociales elles-mêmes (réseaux) qui permet aux individus d'avoir accès aux ressources possédées par leurs associés (du réseau) et l'ampleur et la qualité de ces ressources. C'est dans ce sens qu'on pourrait définir le capital social comme l'ensemble de ressources et relations sociales. Pour Ballet (2005, p.78), « *il est désormais devenu usuel de concevoir le capital social comme un ensemble de relations sociales favorisant la coopération, la cohésion et générant des avantages* ».

Pour Bourdieu, le volume du capital social possédé par un individu dépend de la taille du réseau de connexions qu'il peut mobiliser ainsi que du volume du capital possédé (économique, culturel et symbolique) par chacun des membres de son réseau. Par conséquent, ce sont les réseaux de connexions qui permettent d'obtenir et d'accroître le capital social. Bourdieu précise aussi que les réseaux des connexions ne sont pas donnés, ils constituent le résultat d'une mobilisation individuelle en vue de produire et de reproduire les relations durables et utiles. La reproduction du capital social suppose un effort constant de socialisation, une série d'échanges et de mobilisation sociale.

Le capital social produit des bénéfices. Ces derniers sont basés uniquement sur la solidarité de chacun des membres du réseau. En revanche, le capital social ne produit pas seulement des bénéfices. Il suppose aussi des obligations, des normes et même des sanctions, selon le degré d'institutionnalisation du groupe d'appartenance. Les relations sociales impliquent des obligations durables subjectivement ressenties (le fait de se sentir obligé de respecter, d'être solidaire avec les autres membres du réseau) ou institutionnellement garanties (droits). L'échange entre les membres du groupe transforme les choses échangées en signes de reconnaissance mutuelle, produit le groupe lui-même et détermine par la même occasion les limites au-delà desquelles ne peut avoir lieu ce que Weber appelle le contenu de la relation sociale qui peut être extrêmement divers : échange commercial, mariage, amour, etc.

### 2.3.3 Notion du capital social chez Coleman

Dans le contexte américain, en particulier aux États Unis, Coleman (1988) semble être le premier auteur qui a introduit et rendu accessible le concept du capital social :

“In this paper, the concept of social capital is introduced and illustrated, its forms are described, the social structural conditions under which it arises are examined, and it is used in an analysis of dropouts from high school.” (p. 95)

Coleman (1988) a défini les composantes du capital social qui semblent être proches de la définition originale de Bourdieu. Ainsi, il part du fait que le capital social constitue un type particulier de ressource disponible à un acteur. Il précise ensuite que le capital social est productif, rendant possible l'atteinte de certains objectifs. Enfin, il affirme que le capital social existe dans la structure de relations entre acteurs et parmi les acteurs. Tout comme Bourdieu, Coleman (1988) reconnaît que le capital social est le fruit des relations sociales (accumulées et soutenues par niveau économiques). Les deux auteurs parlent non seulement du caractère bénéfique du capital social, mais aussi des obligations, normes et sanctions dans le groupe. Nous évoquons ici Coleman parce qu'il semble être plus connu dans le contexte nord américain que Bourdieu pour ses travaux relatifs au capital social.

### 2.4 Théorie de la dépendance aux ressources

Selon la perspective de la dépendance aux ressources, la survie et même la réussite d'une organisation dépendent de sa capacité à gérer ses relations avec l'environnement. L'organisation dépend de son environnement dans la mesure où son fonctionnement se fait à l'aide des ressources venant de celui-ci. Selon son activité principale et ses conditions d'exploitation, l'organisation a des besoins spécifiques vis-à-vis de son environnement. Le CA est vu comme un moyen pour l'organisation de faire face à son environnement. À cet effet, l'entreprise devrait nommer sur son CA des membres capables de lui permettre l'acquisition des ressources rares, pouvant servir de canal de communication avec l'environnement et aptes à défendre sa légitimité vis-à-vis des organisations externes.

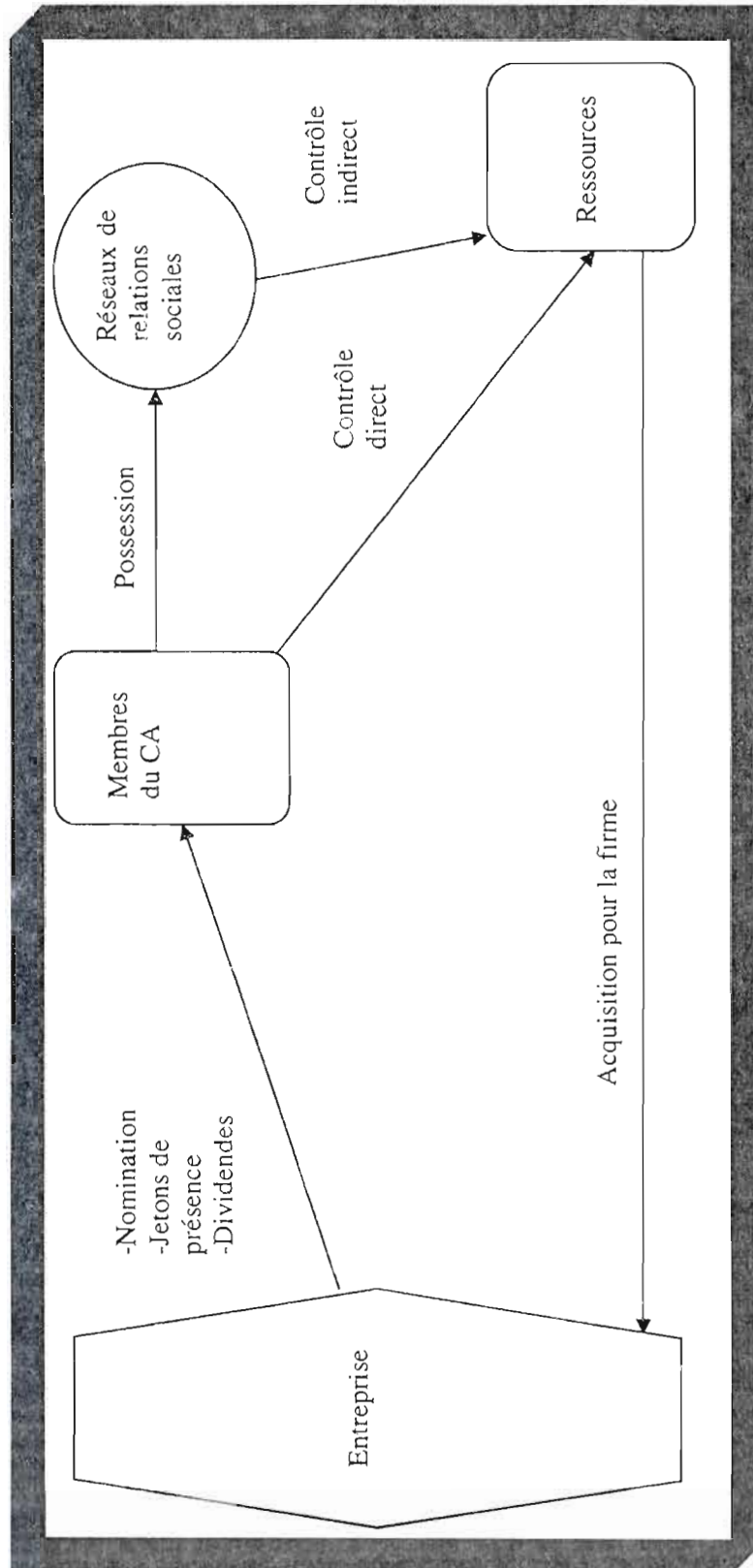
Pfeffer et Salancik (1978) souligne que « lorsqu'une organisation nomme un individu à son CA, elle attend qu'il lui apporte un soutien, qu'il soit concerné par ses problèmes, qu'il la présente aux autres organisations et qu'il lui apporte de l'aide. » (p.163, Traduction libre). Trois rôles principaux sont donc reconnus aux membres du CA : acquérir des ressources, être un canal de communication entre la firme et les organisations externes et défendre la légitimité de la firme à l'extérieur (pour nous, la communication et la légitimité constituent aussi des ressources). La théorie de la dépendance aux ressources a été partiellement présentée dans le chapitre introductif (sous section 1.2.3).

## 2.5 Notre cadre conceptuel : Intégration de la théorie de la dépendance aux ressources à la théorie du capital social

Notre cadre d'analyse intègre la théorie de la dépendance aux ressources à la théorie du capital social. Le lien que nous faisons entre les deux théories se situe au niveau de la capacité de chaque membre du CA à remplir efficacement le rôle d'acquisition de ressources. De quelle façon un membre du CA se prendrait-il pour « connecter » l'entreprise avec son environnement et lui permettre d'acquérir des ressources ? Cela suppose qu'il soit lui-même connecté auprès de ces organisations externes.

Selon Bourdieu (1985), le capital social peut être convertible en capital économique. Par exemple, un membre du CA qui a des connexions avec des institutions financières pourrait permettre à la firme d'obtenir des financements (à moindre coût par exemple), notamment parce que, connaissant la firme, il possède de l'information supplémentaire susceptible de faire diminuer l'évaluation du risque. Coleman (1988) souligne que le capital social est une source potentielle importante d'information qui vient des relations sociales de l'individu. L'information est une ressource stratégique dont la firme a continuellement besoin. Un administrateur bien connecté pourrait être d'un grand apport en termes d'information pour la firme. Concrètement, nous soutenons que le rôle d'acquisition des ressources ne peut être rempli efficacement qu'à travers les ressources et relations sociales des membres du CA.

La figure 2.1 représente notre cadre conceptuel.



**Figure 2.1** Cadre conceptuel de notre étude

D'après la figure 2.1, les membres du CA possèdent un capital social qui leur permet de contrôler un certain nombre de ressources dont ils facilitent ou permettent l'acquisition à l'entreprise qui les a nommés. Nous considérons que le capital social des membres du CA est un moyen d'acquisition de ressources au profit de l'entreprise. La flèche discontinue représente la nomination des administrateurs sur le CA de l'entreprise. Cette partie ne fait pas l'objet d'analyse dans cette étude. Nous nous intéressons à l'analyse du capital social que possèdent les membres du CA, de la nature des ressources qu'ils contrôlent potentiellement à travers ce capital social ainsi qu'aux ressources qu'ils permettent à l'entreprise d'acquérir.

Les principaux concepts qui ressortent de ce cadre d'analyse sont : le capital social des membres du CA, l'acquisition des ressources pour la firme et la nature de ressources pouvant être acquises.

#### 2.5.1 Opérationnalisation du concept du capital social

Selon Lemieux (1982), il y a trois façons d'étudier des réseaux : du point de vue de leurs formes, de leurs substances ou de leur fonctionnalités. L'étude de la forme renvoie par exemple au calcul du nombre d'acteurs qui sont compris dans un réseau collectif quelconque, à la formation en étoile ou en zone, à la centralisation, etc. Étudier la substance revient par exemple à analyser s'il s'agit d'un réseau de parenté, d'amitié, de travail, etc. Quant à la fonctionnalité, elle renvoie à l'utilité ou à la fonction même des réseaux.

Dans notre étude, nous nous intéressons aux deux derniers aspects de l'analyse des réseaux des membres du CA, c'est-à-dire à leur substance et leur fonctionnalité. Ainsi, nous examinerons ces réseaux selon qu'ils sont des connexions avec des organisations économiques, politiques ou sociales. De plus, nous voulons savoir jusqu'à quel point ils sont utilisés ou peuvent être utilisés pour permettre à l'entreprise d'en profiter.

Kim (2005) s'est intéressé à la densité du réseau à l'intérieur du CA et le capital social externe des membres du CA comme des caractéristiques ayant une influence sur la performance de l'entreprise (contexte coréen). Il s'agit là d'une étude qui porte sur la forme,

si l'on se réfère aux écrits de Lemieux (1982). Aussi, toutes les études qui portent sur le phénomène de connectivité des conseils d'administration sont exclusivement centrées sur la forme des réseaux des membres du CA, puisqu'il est question de compter par exemple le nombre de conseils d'administration sur lesquels siège un administrateur pour déterminer son degré de connexion. Maman (2000) et Lester (2003) se sont quant à eux intéressés au capital social comme déterminant de nomination d'un individu comme membre du CA d'une entreprise. Il s'agit là d'une analyse de fonctionnalité du capital social, mais strictement dans l'intérêt de l'individu et non de manière collective. Dans notre étude, nous analysons donc la fonctionnalité du capital social des membres du CA dans l'intérêt de l'entreprise, l'entreprise étant considérée ici comme un ensemble d'individus partageant des intérêts communs.

Selon la littérature, le capital social d'un individu pourrait être opérationnalisé de différentes façons. Nous avons essayé de combiner les opérationnalisations existantes et nous sommes parvenus à un certain nombre d'éléments pouvant caractériser le capital social d'un membre du CA :

- Position de direction dans une firme (Maman, 2000)
- Haute fonction dans l'administration publique (Maman, 2000)
- Haute fonction dans une organisation politique (Maman, 2000)
- Réseaux sociaux (nombre de participation sur les conseils d'administration) (Lester et Cannella, 2006; Nicholson et *al.*, 2004)
- Position de leader occupée sur les conseils d'administration (Maman, 2000)
- Le fait d'avoir étudié dans une grande école d'élite (Kim, 2005)
- Toute affiliation à une organisation (Clubs, associations)
- Participations à des comités politiques conseillant les dirigeants clés
- Participation à des groupes de pression économiques
- Ses origines familiales, son nom, ce que faisaient ses parents
- Son conjoint ou sa conjointe

Cependant, puisque nous nous intéressons à la nature exacte des réseaux et relations sociales des membres du CA, nous avons décidé d'opérationnaliser le concept par nature (et non selon les positions) de la manière suivante :

- les affiliations économiques : englobant toutes les entreprises dans lesquelles l'administrateur a une position de direction ou en tant que membre du CA;
- les affiliations sociales : englobant toutes les organisations à caractère social (tels que les organisations à caractère caritatif, les associations, clubs et autres) dans lesquelles l'administrateur est membre ou occupe une position de direction, ainsi que les relations familiales (origines familiales, conjoint ou conjointe, amis d'enfance, etc)
- les affiliations politiques : englobant toutes les partis politiques ou autre organisation à caractère politique ou étatique dans lesquelles l'administrateur est membre, contribue ou occupe une fonction.

#### 2.5.2 Concept de ressources et opérationnalisation

Il faut noter que même si la théorie de la dépendance aux ressources stipule clairement le rôle d'acquisition des ressources des membres du CA, la nature et le type de ressources n'ont jamais été mentionnés de façon précise. Il nous semble que lorsqu'on parle de ressources, elles peuvent être de différentes natures. Jusque là, les chercheurs (Burt, 1980; Koenig *et al.*, 1979; Mariolis et Jones, 1982; Mintz et Schwartz, 1981; Pfeffer et Salancik, 1978; Richardson, 1987) ont fait plus allusion aux ressources financières qu'à d'autres types de ressources. Il nous paraît alors important de s'interroger sur les types de ressources potentielles qu'un membre externe du CA pourrait permettre à la firme d'acquérir.

Dans cette étude, nous voulons analyser la mobilisation des réseaux et relations sociales des membres du CA pour permettre à la firme d'acquérir des ressources. Le concept de ressources est pris dans un sens large. Tout ce qui permet à l'entreprise d'augmenter la valeur actionnariale devient une ressource. Ainsi, le contrôle de la réglementation gouvernementale est crucial, car, dans la théorie économique, il ne peut y avoir de profit dans un système de concurrence. Pour maximiser les profits la réponse toute simple est de diminuer la



concurrence. Cette concurrence est assurée par des lois et des règlements, elle est donc considérée comme un bien public, une ressource collective (Breton et Pesqueux, 2006, Watts et Zimmerman, 1986). Contrôler la propension des politiciens à légiférer, réglementer et faire appliquer les lois et les règlements dans ce domaine fait partie de l'appropriation des ressources essentielles à la firme.

Dans les études sociologiques, il a déjà été avancé que les réseaux personnels des individus peuvent permettre de bénéficier de plusieurs avantages tel qu'obtenir un emploi ou une meilleure position sociale. Nous citons ici l'exemple de l'étude de Mark Granovetter sur sa théorie de « la force des liens faibles ». En 1973, Granovetter soutenait que les liens faibles, souvent vus comme insignifiants, semblent être indispensables aux opportunités pour les individus ainsi qu'à leur intégration dans les communautés. Après avoir réalisé une étude empirique sur la recherche d'emploi, Granovetter (1974) est arrivé à la conclusion que les liens faibles ont permis à ceux qui ont changé d'emplois (cadres, ingénieurs et techniciens) d'obtenir des informations pertinentes sur ces emplois. La force des liens a été mesurée par la fréquence des rencontres. L'auteur a fait la distinction entre trois catégories de fréquence : les rencontres qui se produisent souvent (au moins deux fois par semaine), celles qui se produisent à l'occasion (moins de deux fois par semaine, mais plus d'une fois par année) et celles qui se font rarement (une fois par année ou moins). Ainsi, d'après les résultats de ces recherches, Granovetter a constaté que de ceux qui ont obtenu des emplois grâce à des connexions personnelles, 16,7% voyaient souvent leurs contacts, 55,6% les voyaient à l'occasion et 27,8% les voyaient rarement.

Selon Lemieux (2000), les réseaux sociaux ont de multiples usages : reconnaître des liens et des appartenances (relations de parenté, cadeaux, aide et hospitalité), faire circuler de l'information, apporter de l'aide (réseau de soutien, aide de la part des proches), se mobiliser en situation de coopération ou de conflit, relier des agents économiques (connexions des entreprises) et contrôler les politiques publiques.

Selon Pfeffer,

Organizations require personnel, money, social legitimacy, customers, and a variety of technological and material inputs in order to continue to function. [...] There are numerous resources which potentially can be the focus around which power is organized. These include money, prestige, legitimacy, rewards and sanctions, and expertise, or the ability to deal with uncertainty. (Pfeffer, 1981, p. 101)

Pour Pfeffer (1981), une entreprise pourrait dépendre des ressources suivantes : argent, personnel (expertise), légitimité sociale, clientèle potentielle, technologie et matières premières. En partant de l'idée que tout ce qui permet à l'entreprise d'augmenter la valeur actionnariale pourrait être considéré comme une ressource, on peut citer comme exemples de ressources potentiellement contrôlables par les membres du CA et accessibles à la firme, les financements, l'utilisation de ressources naturelles, les barrières à la réglementation, l'accès aux nouveaux marchés, etc. Le tableau 2.1 présente une synthèse des différentes ressources dont une entreprise peut avoir besoin ainsi que leurs sources de contrôle. Il s'agit là de besoins généraux. Chaque entreprise peut avoir des besoins spécifiques.

Nous avons distingué six catégories de ressources : financières, humaines, commerciales, politiques, techniques et visibilité. Nous avons fait la différence entre les sources institutionnelles et non institutionnelles (autres) d'acquisition de ressources. Nous entendons par sources institutionnelles les voies d'acquisitions de ressources officielles et réglementées. L'utilisation de réseaux de relations sociales est une source non institutionnelle en ce sens qu'elle fonctionne de manière officieuse, sans normes, ni réglementation. Cependant, les sources non institutionnelles peuvent faciliter l'accès à des sources institutionnelles. Nous discuterons dans nos analyses de la représentation de ces différentes sources élitistes sur le CA, de la manière dont elles contrôlent les ressources ainsi que de leur accessibilité à la firme.

**Tableau 2.1**  
Besoins en ressources d'une entreprise et leurs sources de contrôle

<b>Ressources</b>	<b>Financières</b>	<b>Humaines</b>	<b>Commerciales</b>	<b>Politiques</b>	<b>Techniques</b>	<b>Réputationnelles</b>
<b>Détails des ressources</b>	-Emprunt -Augmentation du capital (actionnariat) -Subventions -Acquisitions d'entreprises	-Personnel compétent -Expertise -Conseils -Informations	-Clientèle actuelle et potentielle -Fournisseurs (matières premières, marchandises) -Partenariats commerciaux à court et long terme	-Intervention gouvernementale -Barrières à la réglementation -Réglementation protectrice	-Nouvelles technologies	-Bonne visibilité -Légitimité sociale
<b>Sources de contrôle institutionnelles</b>	-Institutions financières -Marché financier -Autres entreprises -État	-Ordres professionnels -Marchés de l'emploi -Universités	-Marché de produits -Autres entreprises	-Élus : anciens et actuels -Opinion publique -Médias	-Marchés de produits -Autres entreprises -Universités	-Médias
<b>Autres sources</b>	-Élite économique et financière	-Élite dirigeante	-Élite économique	-Élite politique		-Élite sociale

Notre cadre conceptuel étant présenté, nous allons, dans la prochaine section, passer en revue la littérature relative à nos principaux fondements théoriques ainsi qu'à la façon dont ils ont été abordés et appliqués jusque-là à l'étude du CA.

## 2.6 Que dit la littérature au sujet de notre cadre conceptuel ?

L'application de la théorie de la dépendance aux ressources et de la théorie du capital social aux études relatives au CA est faite de manière isolée dans la littérature actuelle. Or, nous proposons de les intégrer dans notre étude. Dans cette section, nous présentons donc la revue des études les ayant appliqués à l'analyse du CA, même si c'est de manière séparée.

### 2.6.1 Théorie de la dépendance aux ressources et rôle du CA

Notons de prime à bord que dans la littérature, nous avons noté deux voies de recherches concernant le CA qui sont basées sur la théorie de la dépendance aux ressources. Dans la première, la caractéristique taille du CA est considérée comme un indicateur de son efficacité et les chercheurs font le lien entre cette caractéristique et la performance de la firme (approche économique). Les études relatives à cette approche ont été présentées dans le chapitre introductif (sous section 1.2.3).

Dans la seconde, le phénomène de connectivité du CA (ou CA interrelié) est considéré comme une autre caractéristique du CA. Lorsqu'une personne siège concurremment sur le CA de deux ou plusieurs entreprises, on dit que ces entreprises sont interreliées ou ont des conseils d'administration en interrelation (« Board interlock ») (Allen, 1974; Mariolis et Jones, 1982). Aussi, si le chef de direction ou tout autre membre de l'équipe dirigeante d'une entreprise siège sur le CA d'une autre, on parle d'interrelation.

Par ailleurs, l'étude du phénomène de connectivité peut aussi être séparée selon deux approches : l'une économique et l'autre sociologique.

### 2.6.1.1 Analyse économique du phénomène de connectivité du CA

Dans son application économique, la théorie de la dépendance aux ressources donne un cadre qui permet d'analyser la connectivité du CA comme une façon pour la firme de coopter les organisations externes desquelles elle dépend pour ses ressources clés (Pfeffer et Salancik, 1978) et de faire face aux incertitudes environnementales (Burt, 1980; Koenig et *al.*, 1979; Lang et Lockhart, 1990; Mariolis et Jones, 1982; Mintz et Schwartz, 1981; Mizruchi et Stearns, 1988; Ornstein, 1984; Robyn, 1990). Cette cooptation peut être directe; c'est le cas lorsqu'une firme A nomme un membre de l'équipe de direction de la firme B sur son CA. Elle peut aussi être indirecte; c'est par exemple le cas lorsqu'une firme A, pour coopter la firme B, nomme sur son CA un administrateur qui siège déjà sur le CA de B. De ce fait, les firmes A et B sont connectées à travers leurs conseils d'administration. Ce qui crée des relations interorganisationnelles, une liaison et une communication rendues possibles et pouvant être bénéfiques pour les deux parties.

Selon les théoriciens de la dépendance aux ressources, le besoin de connectivité d'une entreprise dépend de ses conditions économiques et financières (Pfeffer, 1972; 1973; Allen, 1974). Par exemple, les firmes de grande taille auront plus tendance à se connecter aux autres organisations externes à cause de leurs besoins importants en ressources et aussi de leur grande capacité à en fournir. Les firmes qui ont des besoins financiers importants (intensité du capital, croissance par fusions et acquisitions, levée de fonds) ou qui sont très endettées seront plus connectées avec les organisations financières.

Dans l'application économique de la théorie de la dépendance aux ressources, plusieurs études ont examiné le lien entre la fréquence de connectivité du CA et les différents indicateurs économiques et financiers de la firme. Même si certains auteurs (tel que Allen, 1974) n'ont trouvé aucune relation claire entre les contraintes financières de l'entreprise (ratio de dette sur les capitaux propres) et la fréquence des interrelations (des conseils d'administration) avec les institutions financières, nombreux sont ceux qui en ont trouvé (Koenig et *al.*, 1979; Burt, 1980; Mintz et Schwartz, 1981; Mariolis et Jones, 1982; Ornstein, 1984; Mizruchi et Stearns, 1988; Lang et Lockhart, 1990; Stearns et Mizruchi, 1993).

Dans certaines de ces études, les chercheurs vont plus loin et tentent de montrer l'impact de la connectivité du CA (« interlocking board ») sur la performance de l'entreprise ou sur ses actions stratégiques. En d'autres termes, ces études veulent mettre en évidence les conséquences positives et négatives du phénomène. Par exemple, Richardson (1987) a examiné les conseils d'administration de 200 entreprises canadiennes. Il a trouvé que seules les interrelations de CA accidentellement brisées et qui sont remplacées par d'autres interrelations dans la même direction avec les mêmes combinaisons de firmes, ont une forte relation avec la profitabilité de la firme. Le fait que des relations interorganisationnelles brisées soient rétablies dans la même direction avec les mêmes combinaisons d'entreprises indique qu'elles ont été établies dans un but précis tel que par exemple l'acquisition ou l'échange d'un certain nombre de ressources.

Après avoir examiné les entreprises de Fortune 500 entre 1984 et 1989, Davis (1991) conclut que le processus de diffusion du réseau des conseils d'administration interreliés explique l'adoption rapide de la stratégie contre les prises de contrôle hostiles (« Poison pill »). D'après cette dernière conclusion, les interrelations des entreprises à travers leurs conseils d'administration est un facteur qui permet non seulement d'améliorer leurs indicateurs de performance, mais aussi d'adopter des bonnes stratégies de gestion. Cependant, il nous semble que ce lien et cette conclusion sont un peu hâtifs. L'on pourrait se demander quels sont les aspects de cette interrelation qui ont eu une influence sur l'adoption de la stratégie contre les prises de contrôle hostiles ?

Yeo et *al.* (2003) ont trouvé qu'en France, la majorité des membres externes des conseils d'administration des entreprises sont des chefs de direction dans d'autres entreprises, et ils ont appelé ce phénomène « interrelations réciproques des chefs de direction ». Ils ont trouvé une relation positive entre le nombre d'interrelations réciproques des chefs de direction et la performance des entreprises, celle-ci étant mesurée par le rendement sur les actifs.

En revanche, il y a des études qui sont arrivées à des conclusions différentes des précédentes. Par exemple, contrairement à Pfeffer (1972), Allen (1974) n'a trouvé aucune relation claire

entre les contraintes financières de l'entreprise (ratio de dette sur les capitaux propres) et la fréquence des interrelations des conseils d'administration avec les institutions financières.

Aussi, les résultats de l'étude de Fich et White (2003) ont montré qu'en présence d'un CA avec des membres interreliés, la rémunération du chef de la direction a tendance à être élevée. L'argument donné par les auteurs pour expliquer ce résultat est que ce genre de liens pourrait être un indicateur et un propulseur d'enracinement (« entrenchment ») du chef de direction. Donc, si cette interrelation permet d'augmenter la rémunération du dirigeant, cela signifie qu'elle entraîne une diminution de la performance de la firme et donc de la valeur actionnariale.

#### 2.6.1.2 Analyse sociologique du phénomène de connectivité du CA

En dehors des implications économiques et financières, certains sociologues ont vu dans le fonctionnement du CA un cadre d'exercice du pouvoir et des relations d'influence entre les organisations et les individus qui y sont concernés (Zald, 1969; Galaskiewicz, 1985; Hill, 1995; Mizruchi, 1996). Dans les relations interorganisationnelles, l'allocation des ressources soulève un problème de pouvoir; les organisations détentrices de ressources ont un pouvoir sur celles qui en ont besoin (Galaskiewicz, 1985). Comme l'affirme Mizruchi (1996), l'existence des entreprises dépendantes fournit une opportunité pour l'exercice du pouvoir sur elles. La dépendance des uns donne du pouvoir aux autres. Les relations dues à la connectivité des conseils d'administration donnent l'occasion à l'exercice du pouvoir d'influence à deux niveaux : d'une part au niveau organisationnel (pouvoir interorganisationnel des entreprises dont les conseils d'administration sont en connectivité), et d'autre part au niveau individuel (pouvoir individuel des administrateurs à l'intérieur d'un même CA).

Si un administrateur permet à une firme d'accéder directement aux ressources dont elle a besoin sans passer par une autre organisation externe, cela signifie qu'il détient un pouvoir de contrôle direct et il est susceptible de plus d'influence sur les dirigeants que les autres administrateurs (pouvoir individuel). En revanche, si cet administrateur n'est qu'un lien entre

la firme et l'organisation externe qui lui permet d'accéder aux ressources, le pouvoir de cette dernière sera plus direct que celui de l'administrateur en question (pouvoir interorganisationnel). Il est important de mentionner que cette distinction n'est pas clairement établie dans la littérature.

Sur le plan interorganisationnel, le CA représente un moyen pour la firme d'être en relation avec les organisations externes desquelles elle dépend pour des ressources clés. Plusieurs auteurs ont souligné le cas spécifique de la dépendance des entreprises vis-à-vis des institutions financières qui sont les principaux détenteurs de la ressource financière, ressource reconnue comme la plus généralisée, celle dont toutes les entreprises ont besoin quelle que soit leur activité (Koenig et *al.*, 1979; Richardson, 1987; Johnson et *al.*, 1996). Le pouvoir économique des institutions financières conduit à leur représentation importante sur les conseils d'administration de beaucoup d'entreprises (Burt, 1980; Mintz et Schwartz, 1981; Mariolis et Jones, 1982; Mizruchi et Stearns, 1988; Lang et Lockhart, 1990; Stearns et Mizruchi, 1993). Par ailleurs, le pouvoir économique des entreprises pourrait aussi les conduire à se faire représenter sur les CA des institutions financières, car la relation de pouvoir entre institutions financières et entreprise n'est pas à sens unique.

Les institutions financières procurant aux entreprises des financements importants dans plusieurs activités, elles représentent les organisations externes les plus cooptées, selon les résultats des études empiriques réalisées par les auteurs ci-dessus cités. Il y a plus de connectivité des conseils d'administration des entreprises avec les institutions financières qu'avec d'autres organisations. Or, une fois qu'elles sont représentées sur le CA d'une entreprise et qu'elles contrôlent une part importante du capital de cette dernière, les institutions financières peuvent exercer un pouvoir considérable en imposant des décisions et des orientations stratégiques qui ne sont pas forcément positives pour la firme et donc pour les actionnaires (Koenig et *al.*, 1979; Richardson, 1987). Ceci dit, si les institutions financières sont le plus souvent cooptées (tel que le démontrent plusieurs études précédemment citées), elles joueront le rôle de connecteurs entre les entreprises et généreront des regroupements ou des associations qui n'auraient pas eu lieu sans cela.



Et sur un plan individuel, certains sociologues, notamment Zald (1969), ont souligné l'existence des relations d'influence et de pouvoir à l'intérieur d'un même CA, soit entre les administrateurs eux-mêmes, soit entre les dirigeants et les administrateurs (qui sont externes, c'est-à-dire non membres de la direction). Ici, on ne se situe pas au niveau des relations interorganisationnelles créées par la connectivité des conseils d'administration, mais plutôt au niveau où chaque membre du CA, en tant qu'individu, peut détenir un pouvoir important selon sa capacité à fournir directement des ressources à la firme.

L'idée de base est que le CA fonctionne comme une institution sociale dans laquelle les rapports d'influence et de pouvoir dépendent de la capacité de chaque membre de s'imposer (Hill, 1995). Pour Zald (1969), le contrôle des ressources externes, la connaissance approfondie de l'entreprise, les caractéristiques personnelles (prestige, statut social) ainsi que la situation contingente de la firme, constituent les bases du pouvoir des membres du CA. À ces éléments, on pourrait aussi ajouter le savoir professionnel. Ainsi, un administrateur qui contrôle ou qui représente des ressources externes dont la firme a besoin sera plus influent. Aussi, plus un administrateur a des liens importants avec des organisations externes, mieux il représente la légitimité communautaire et plus il sera influent sur le CA. La connaissance pertinente de la firme est un atout conférant un pouvoir d'influence aux administrateurs. Tous ces éléments (contrôle des ressources externes, connaissances internes, statut social et prestige) font en sorte que la balance du pouvoir sur un CA peut basculer d'un côté ou de l'autre selon le temps et la capacité de contrôle de ressources de chacun des membres.

Bref, qu'elle soit dans son application économique ou sociologique, la notion de connectivité du CA est indissociable de celle de relations sociales. Dans la prochaine section, nous présentons les études relatives au CA, ayant appliqué ou introduit la notion du capital social.

## 2.6.2 Capital social et rôle du CA

Dans la littérature actuelle, il y a des études empiriques et des propositions théoriques portant sur le lien entre le capital social et le CA.

### 2.6.2.1 Cas d'études empiriques

Même si elle demeure encore assez limitée, l'application du concept du capital social aux études sur le CA s'est faite de trois façons. Dans la première application, nous avons noté deux exemples d'études dans lesquelles les auteurs ont analysé le capital social des membres du CA comme un élément déterminant de leur nomination en tant qu'administrateur; il s'agit de Maman (2000) dont l'étude a été réalisée en Israël et de Lester dans sa thèse de Doctorat (2003) rédigée dans le contexte américain. Même s'il y a des différences contextuelles et méthodologiques entre ces deux études, les résultats ont permis de tirer les mêmes conclusions : le capital social est un facteur clé dans la nomination des administrateurs externes.

Comme deuxième application, nous avons noté l'exemple de l'étude de Kim (2005) qui a analysé l'influence de deux caractéristiques (la densité du réseau à l'intérieur du CA et le capital social externe des membres) du réseautage entre les membres du CA des firmes coréennes sur leur performance. L'auteur a opérationnalisé la densité du réseau comme le rapport entre le nombre de liens actuels entre les membres du CA et le nombre total de liens possibles (c'est-à-dire si tous les membres avaient un lien entre-deux). Le capital social externe des membres comporte deux éléments : l'appartenance à un réseau d'élite d'une grande école (opérationnalisée comme la proportion d'administrateurs ayant gradué à l'Université Nationale de Seoul) et l'appartenance à une ou plusieurs associations économiques (mesurée par la proportion d'administrateurs qui sont affiliés à des associations économiques). La performance de la firme qui est mesurée par le rendement sur les actifs (bénéfice avant éléments extraordinaires sur les actifs nets). Il a trouvé une relation modérée entre la densité du réseau interne des membres du CA et la performance de la firme, et un effet positif du réseau des élites de la grande école sur la performance. À notre connaissance, c'est la seule étude qui a examiné la relation entre le capital social et la performance de la firme. De plus, l'opérationnalisation du concept de capital social telle que utilisée par l'auteur semble limitée : l'appartenance à un réseau d'élite d'une grande école et l'appartenance à une ou plusieurs associations économiques.

Troisièmement, Nicholson et *al.* (2004) ont fait une analyse descriptive des interconnexions entre entreprises à travers leurs CA (connectivité des CA) en comparant un échantillon d'entreprises américaines et australiennes (250 entreprises dans chaque cas). Ils sont arrivés à la conclusion selon laquelle il y a une très forte connexion entre membres des CA et à travers eux, entre entreprises. Ils ont aussi constaté que les administrateurs et les entreprises américains sont plus connectés que les australiens. Ils ont soutenu que la connectivité des CA est un moyen pour ses membres de construire leur capital social et ont recommandé l'étude du rôle du CA à travers le lien entre la théorie de la dépendance aux ressources et la notion de réseaux de connexions :

...we argue that scholars studying the resource dependence role of boards should consider using measures of interpersonal links as well as traditional measures of inter-firm links. (Nicholson et *al.*, 2004, p.54)

Le fait qu'ils aient constaté une forte connection entre individus et entre organisations a amené Nicholson et *al.* (2004) à reconnaître l'importance de prendre en compte les réseaux de relations dans les études sur le CA.

#### 2.6.2.2 Cas de propositions théoriques

Lester et Cannella (2006) ont fait une analyse théorique des problèmes d'agence possibles dans les firmes familiales. Ils soutiennent que les entreprises familiales font face à des problèmes d'agence particuliers (il ne s'agit pas de conflits d'intérêts entre actionnaires et gestionnaires puisque les deux sont indissociables), et qu'une façon de les résoudre consiste à créer un capital social au niveau de la communauté des firmes familiales à travers les interrelations de leurs conseils d'administration. De cette façon, les firmes familiales de la communauté pourront s'entraider en utilisant le capital social communautaire. En d'autres termes, ils ont théoriquement proposé que les firmes familiales utilisent la connectivité de leurs conseils d'administration pour créer une communauté d'entreprises partageant un capital social collectif.

We adapt the notion of community-level social capital as an important mechanism through which family owners protect and nurture their family business (Lester et Cannella, 2006, p. 756)

...we believe that director interlocks will form an important mechanism for information sharing and the creation of community-level social capital among family business owners. (Lester et Cannella, 2006, p. 757)

In alignment with a resource-dependence perspective, our view is that family firm interlocks provide resources to the firms involved, helping each other to navigate uncertainty in the environment. (Lester et Cannella, 2006, p. 760)

Le lien entre la théorie de la dépendance aux ressources et le capital social est clairement esquissé dans cet article. Cependant, les auteurs ont limité le capital social aux seuls liens existants à travers la connectivité des CA.

Kim et Cannella (2008) ont fait une analyse théorique du lien entre le capital social, la nomination d'un administrateur et l'efficacité du CA. En fait, ils ont élaboré ce qu'ils ont appelé « la théorie du capital social de la nomination d'un administrateur » (traduction libre de *social capital theory of director selection*). Ils ont proposé un cadre théorique selon lequel le capital social a un impact direct sur la nomination d'un administrateur et sur l'efficacité du CA. Mentionnons qu'il y a déjà eu des études empiriques qui ont conclu que le capital social est un déterminant de la nomination des administrateurs (Maman, 2000; Lester, 2003). Kim et Cannella (2008) ont suggéré d'opérationnaliser le concept du capital social selon deux composantes : le capital social interne (c'est-à-dire les liens sociaux entre administrateurs d'une même entreprise) et le capital social externe (c'est-à-dire les liens sociaux des administrateurs avec d'autres organisations externes). Leur mesure suggérée de l'efficacité du CA comprend trois composantes : la performance individuelle de l'administrateur (est-ce qu'il est critique, est-ce qu'il s'implique suffisamment dans le conseil et l'orientation stratégique), la performance de l'administrateur dans le travail en équipe et sa performance dans l'acquisition de ressources pour la firme (est-ce qu'il apporte de nouvelles informations, est-ce qu'il aide l'entreprise à trouver des financements, est-ce qu'il contribue à améliorer la réputation et la légitimité de l'entreprise).

Hormis la partie relative à la nomination d'un administrateur, la proposition théorique de Kim et Cannella (2008) s'inscrit dans la même ligne d'idées que notre étude, c'est-à-dire

l'utilisation du capital social des administrateurs dans l'acquisition de ressources pour l'entreprise. Cependant, ils proposent une approche davantage économique que sociologique. Ils suggèrent d'opérationnaliser et de mesurer les concepts de capital social et d'efficacité du CA selon une échelle quantitative. Cela revient à faire un lien entre les caractéristiques du CA (le capital social étant pris comme une des caractéristiques) et une mesure de la performance (performance financière et personnelle), encore une fois une analyse économique du rôle du CA. Dans cette étude, nous avons adopté une approche qui permet d'examiner de manière qualitative le lien entre le capital social des administrateurs et leur rôle d'acquisition de ressources pour la firme.

Dans une perspective plus globale, Breton et Pesqueux (2006) ont tenté de remettre en cause la vision restrictive de la gouvernance, celle qui consiste à la voir comme un ensemble de mécanismes entourant la relation entre les actionnaires et les dirigeants. Ils pensent que la conception de la gouvernance doit être plus englobante et considérer la relation entre individus, organisations (y compris les entreprises) et société. Dans ce sens, ils soutiennent que les membres du CA font plus que limiter et contrôler les actions des dirigeants et que les dirigeants font plus que profiter des avantages de l'asymétrie d'information. Ils entretiennent tous des relations qui sont capitalisées au profit de l'entreprise. Ainsi, ils stipulent que la formation d'un CA est un exercice visant à prendre avantage des réseaux de relations établis. Ils ont aussi établi trois niveaux de relations entre l'entreprise et les différentes parties prenantes : le niveau macro qui fait état de la relation entre l'entreprise et les représentants de la société, c'est-à-dire l'État, les gouvernements, les administrations locales et les fonctionnaires; le niveau intermédiaire qui montre la relation entre l'entreprise et les groupes de pression et médiatiques; et le niveau micro qui est celui de la relation entre les dirigeants et les actionnaires (le niveau le plus étudié actuellement).

Breton et Pesqueux (2006) soutiennent que l'entreprise influence la société en ce sens qu'elle a une influence sur ses représentants (c'est-à-dire les hommes politiques) à travers notamment les financements qu'elle leur accorde. L'entreprise a donc le contrôle sur la réglementation et les politiques publiques. Les actionnaires, les dirigeants et politiciens appartiennent à la même classe sociale, aux mêmes clubs et associations. Avoir sur son CA

des personnes ayant des réseaux politiques et sociaux constitue ainsi une part du capital social de l'entreprise, d'après Breton et Pesqueux (2006).

Même si ils n'ont pas mis l'emphasis sur le concept du capital social, ces deux auteurs ont établi théoriquement que le CA est une instance qui permet à l'entreprise de profiter des réseaux de relations des membres à travers par exemple le contrôle des politiques publiques et d'influencer à cet effet la société toute entière.

Dans notre étude, le contrôle des politiques publiques est une des ressources dont peut profiter la firme grâce aux réseaux de relations sociales de ses membres. Notre vision de la gouvernance en général, et du rôle du CA en particulier, converge avec celle de ces deux auteurs, puisque nous analysons les réseaux des membres du CA à tous les niveaux de la société : au niveau financier (niveau micro chez Breton et Pesqueux), au niveau politique (niveau macro chez Breton et Pesqueux) et au niveau des groupes sociaux (voir sous section sur l'opérationnalisation du concept du capital social).

## 2.7 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté les fondements théoriques (théorie de l'encastrement, théorie du capital social et théorie de la dépendance aux ressources) qui soutiennent notre étude ainsi que des exemples d'études empiriques et de propositions théoriques qui les ont utilisés. La théorie de l'encastrement permet de mettre en évidence le fait que le CA est une institution sociale caractérisée par des relations interpersonnelles. La théorie du capital social permet d'identifier et d'analyser ces relations interpersonnelles, en les considérant comme un capital social potentiellement bénéfique (bénéfices économiques et sociaux). La théorie de la dépendance aux ressources quant à elle stipule que les membres du CA est moyen pour la firme d'acquérir des ressources.

Dans la littérature actuelle, les théories du capital social et de la dépendance aux ressources sont appliquées dans les études relatives au CA de manière isolée. L'application de la théorie du capital social à l'étude du CA reste encore à un stade relativement théorique. Aussi, les

études empiriques qui ont utilisé la théorie de la dépendance aux ressources ne donnent pas assez d'indication sur certains éléments tels que les moyens d'acquisition de ressources et la nature des ressources acquises. Notre étude a pour but, entre autres, de tenter de combler cela en explorant davantage ces aspects, à travers un cadre conceptuel qui met en relation le capital social des membres du CA et l'acquisition de ressources pour la firme. Le prochain chapitre aborde les aspects méthodologiques.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

#### 3.1 Introduction

Étudier le CA dans son contexte social revient à s'intéresser à la fois à sa structure et aux individus qui la constituent. La nouveauté de notre problématique de recherche par rapport aux études antérieures sur le sujet nous conduit à adopter une approche de recherche adaptée. Ce chapitre est consacré à la description de notre cadre méthodologique. Ainsi, nous présenterons notre stratégie d'analyse, le cas à étudier, les sources et la collecte de données, les approches d'analyse des données et discuterons aussi des questions de validité de notre étude. Mais avant, nous tenons à mettre en évidence les fondements même de notre approche méthodologique.

#### 3.2 Fondements et principes méthodologiques

Rappelons que dans cette étude, nous avons adopté une approche sociologique, c'est-à-dire que nous examinons le CA, ainsi que le rôle joué par ses différents membres, dans leur contexte social, en intégrant les aspects structurels aux aspects relationnels. Selon Granovetter (2008), il existe des différences, en termes de stratégies et d'hypothèses implicites, entre les approches économiques et les approches sociologiques. L'une de ces principales différences est ce qu'il appelle « l'individualisme méthodologique » des approches économiques par rapport aux approches sociologiques. Il souligne que l'économie « ... analyse les acteurs économiques comme des atomes indépendants, qui ne sont influencés ni par les relations qu'ils ont avec les autres, ni par les décisions et les comportements de ces derniers, ni par l'histoire de ces relations. » (Granovetter, 2008, p. 150).



L'un des principaux fondements de notre étude est que les activités et les acteurs économiques (telle que l'entreprise) sont influencés aussi bien par leurs réseaux de relations sociales que par ceux de leurs collaborateurs. Dans la plupart des études antérieures qui ont porté sur la gouvernance en général et le CA en particulier, seuls les aspects économiques ont été considérés. Le CA par exemple était analysé comme une structure possédant des caractéristiques purement structurelles en termes de taille, de composition, de processus décisionnels, etc, sans égard aux relations sociales des individus qui le composent.

La prise en compte des aspects relationnels dans l'analyse du rôle du CA signifie que l'on admet implicitement que le fonctionnement de ce dernier, et surtout celui de l'entreprise, est influencé par les réseaux de relations sociales des membres. En d'autres termes, l'existence des réseaux de relations sociales implique leur utilisation. Ce qu'il faut cependant examiner et comprendre, c'est le degré de cette utilisation entre les différentes organisations concernées.

### 3.3 Étude de cas comme stratégie de recherche

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons choisi une approche de recherche qualitative à travers une étude de cas.

Yin (2003) définit l'étude de cas comme « *une recherche empirique qui analyse un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, spécialement lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes.* » (Traduction libre, p.13). Aussi, il soutient que l'étude de cas semble être plus appropriée pour les questions de type « pourquoi » et « comment », ... ».

Puisque nous voulons examiner le « comment » de la relation entre le capital social des membres du CA et l'acquisition des ressources pour la firme, notre choix méthodologique naturel devrait être l'étude de cas selon les arguments de Yin (2003). De plus, notre recherche consiste à examiner le rôle des membres du CA dans leur contexte social, c'est-à-dire dans

leurs rapports avec d'autres (à travers leurs réseaux de relations sociales). Il s'agit d'un phénomène complexe à étudier. Car en effet, il peut s'avérer difficile pour les personnes concernées de reconnaître explicitement l'utilisation de leurs relations pour atteindre des objectifs économiques et mener à bien les affaires, non pas parce qu'ils ont nécessairement des choses à cacher, mais bien parce qu'ils n'en ont même pas peut-être conscience puisque cela fait partie de la routine.

Le premier but généralement attribué aux études qualitatives est la génération ou la découverte inductive des théories à partir des données empiriques (Patton, 2002). Dans le cas de notre étude, même si nous prenons comme point de départ des fondements théoriques déjà existant, nous avons surtout pour objectif de découvrir des aspects qui ne sont pas encore mis en évidence dans la littérature (telle que l'existence des relations sociales fortes et complexes entre les membres d'un CA ainsi que les organisations dans lesquelles ils sont présents, la nature des ressources potentielles à acquérir à travers les membres du CA, etc). Pour cela, notre étude est de nature inductive.

### 3.4 Cas d'étude : Power Corporation du Canada

L'ensemble des entreprises forme un système, ce qui implique qu'elles auront des interactions à plus d'un niveau et que leur position dans le système agira d'office comme un indicateur de la quantité de ces interactions.

C'est par l'intermédiaire du poids qu'elles détiennent dans cette structure, plus que par les interventions directes qu'elles peuvent aussi opérer (à travers notamment les réseaux de participation croisés aux conseils d'administration – interlocking directorates – qui en sont une expression plus ou moins déformée), que les firmes dominantes exercent leur pression sur les firmes dominées et sur leurs stratégies (...) (Bourdieu, 2000, p. 238)

En partant de la firme quantitativement la plus importante d'une économie on devrait obtenir une série de liens nationaux et internationaux exprimant cette dominance.

Pour réaliser cette étude, nous avons donc choisi le cas de la plus grande entreprise québécoise en termes d'actifs et des revenus totaux annuels. Nous avons utilisé le classement des 100 plus grandes entreprises canadiennes réalisé par le Journal « Les Affaires » du mois de janvier 2008. À partir de cette liste, nous avons choisi la plus grande entreprise québécoise, après avoir ignoré les institutions financières.

Au-delà des raisons précédentes, il faut ajouter que toutes les études qui ont été réalisées sur le phénomène de connectivité des conseils d'administration ont porté sur les plus grandes entreprises. L'argument généralement utilisé pour justifier ce choix est le fait que les grandes entreprises ont plus de besoins que les petites. Aussi, les grandes entreprises ont une plus grande visibilité que les petites. Pour cela, ce sont elles qui choisissent les membres de leurs conseils d'administration en fonction de leurs réseaux et connexions, afin qu'ils puissent combler leurs besoins. Cela signifie en quelque sorte que c'est dans les grandes entreprises que l'on retrouve les administrateurs les plus connectés (économiquement, politiquement et socialement), ceux qui ont les réseaux les plus vastes et les plus diversifiés. Donc, le choix de la plus grande entreprise comme cas à étudier représente un choix pouvant être qualifié de typique, c'est-à-dire un choix qui reflète mieux la situation que l'on veut étudier (Patton, 2002; Yin, 2003).

Disons aussi, comme le suggèrent les figures de l'article de Breton et Pesqueux (2006) que les entreprises locales seront connectées au niveau local (Hôtel de ville, Chambre de commerce, associations d'hommes d'affaires) alors que les plus grandes le seront aux niveaux national, voire international. De plus, dans les études de cas, il est recommandé de choisir un cas riche en informations. Dans une grande entreprise, non seulement on trouve des administrateurs qui ont beaucoup de connexions, mais aussi ils sont souvent plus nombreux que dans les petites. Par conséquent, une grande entreprise est plus riche en informations (en nombre d'administrateurs et en nombre de connexions) qu'une petite entreprise.

Notre première unité d'analyse est donc l'entreprise qui est le cas étudié et à partir duquel nous voulons tirer des conclusions à la fin de l'étude. Cependant, nous nous intéressons

particulièrement aux réseaux et relations des membres du CA comme éléments d'étude. Donc, nous avons des sous unités d'analyse que sont les membres du CA.

### 3.5 Sources de données documentaires

Dans les études qualitatives, il existe trois principales sources de données : l'observation (participative ou non), les entrevues et les sources documentaires (archives et tout autre document utile et accessible) (Patton, 2002; Yin, 2003). Chacune de ces sources a ses avantages et ses inconvénients.

Nous nous intéressons à une question très délicate et difficile à aborder. Cela explique peut être le fait que peu de chercheurs l'avaient encore fait. Analyser la manière dont les gens utilisent leurs réseaux de relations sociales pour obtenir des ressources relève de l'informel. Pour ce faire, il faut utiliser des moyens plutôt indirects. Pour cette raison, notre approche est principalement documentaire. Nous allons donc utiliser les rapports annuels de l'entreprise, les sites internet comme [www.sedar.com](http://www.sedar.com), les moteurs de recherche comme [www.google.ca](http://www.google.ca), les sites internet des entreprises, les listes des contributions électorales publiées par le directeur des élections, ainsi que tout autre document utile à l'étude.

L'utilisation des sources publiques correspond à notre objectif qui n'est pas de faire ressortir quelques liens secrets, mais bien d'analyser des réseaux existants au grand jour.

### 3.6 Plusieurs étapes dans la collecte de données

La collecte des données se fait en plusieurs étapes. Dans une première phase, nous avons consulté le rapport annuel de 2007 de l'entreprise pour identifier les membres de leurs conseils d'administration à cette période. Ce rapport annuel peut être trouvé sur le site web de l'entreprise ou sur le site de Sedar. Dans le rapport annuel, il y a aussi des premières informations sur les réseaux de ces membres. Ensuite, à partir des noms de chacun, nous avons fouillé le web pour trouver toute autre information concernant les réseaux de relations non visibles dans le rapport annuel. Nous avons aussi consulté la liste des contributions

électorales, afin d'identifier toute autre affiliation à caractère politique. Puis, nous avons refait le travail à partir du nom de chaque organisation faisant partie des réseaux de relations des membres du CA. Et enfin, nous avons lu tous les rapports annuels de Power Corporation du Canada de 1997 à 2007 afin de collecter certaines données financières (évolution des capitaux, emprunts, actifs, etc) et non financières (notamment les acquisitions et cessions d'entreprises).

La recherche d'informations sur le capital social s'est faite selon les positions occupées par les membres du CA dans les organisations, soit en tant que membre de direction ou du CA (dans le cas des entreprises par exemple), soit en tant que simple membre adhérent (comme dans le cas des associations ou club).

Ces données ont permis de déterminer la nature exacte de tous les liens directs (connexions ou réseaux directes) et indirects (connexions ou réseaux indirectes) des membres du CA. Ainsi, un administrateur a une connexion directe avec une organisation si il siège sur son CA, y occupe une position de direction, une haute fonction quelconque ou y contribue aux financements (dans le cas d'un parti politique). Les connexions ou les réseaux indirects d'un administrateur représente les réseaux directs de tous ceux avec lesquels il est en contact direct soit à travers des conseils d'administrations ou à travers toute autre affiliation. Nous verrons plus clairement cet aspect dans le chapitre relatif aux résultats.

### 3.7 Différentes approches d'analyse et d'interprétation des données

Selon Langley (1999), il existe sept stratégies de présentation de données qualitatives : la stratégie narrative, la stratégie de quantification, la stratégie de lectures alternatives, la stratégie de la théorie enracinée (grounded theory), la stratégie graphique, la stratégie de décomposition temporelle et la stratégie synthétique ou comparative.

Au vu des objectifs de notre étude, la première stratégie que nous avons utilisée est celle de la représentation graphique pour présenter les réseaux de relations de chacun des membres du CA. Ce choix est aussi confirmé par Lemieux (1982) qui pense que la formalisation

graphique des réseaux est le meilleur moyen pour étudier leur forme, leur substance et leur fonctionnalité. C'est ce qu'il appelle l'analyse structurale des réseaux sociaux (Lemieux et Ouimet, 2004). Ainsi, il affirme que *« on peut représenter un réseau social par un graphe, forme mathématique composée de points et de lignes reliant ces points, ou plus techniquement, de sommets et d'arêtes. Les sommets correspondent aux acteurs du réseau et les arêtes, aux liens entre ces acteurs »* (1982, p.47).

Nous avons aussi utilisé deux autres stratégies à savoir la narrative et la synthétique ou comparative. La stratégie narrative est utile dans la description de la situation de chaque membre du CA, ses réseaux ainsi que sa mobilisation. La stratégie synthétique et comparative nous a permis de faire la synthèse de l'ensemble des observations sur les membres du CA et leurs réseaux et de pouvoir tirer des conclusions générales sur l'entreprise en tant que cas étudié.

### 3.8 Validité de notre étude

Pour répondre aux différentes questions liées à la validité et à la fiabilité de notre étude, nous avons suivi les recommandations de Yin (2003) à ce sujet. Pour la validité des construits, deux éléments nous permettent d'y répondre : d'une part, nous nous référons directement aux sources de la théorie du capital social ainsi qu'aux études antérieures pour les définitions possibles du concept du capital social et nous allons utiliser ces mêmes définitions comme guide pour la collecte des données, et d'autre part, nous avons analysé le cas de plusieurs administrateurs ou unités d'analyse; cela permet de confronter les opérationnalisations individuelles du concept.

Selon, Yin (2003), l'utilisation de plusieurs sources de données, telle que différentes personnes, permet de faire face aux menaces liées à la validité de construit; si les définitions théoriques du concept convergent avec leur concrétisation sur le terrain, on peut conclure à une bonne validité de construit. Nous avons aussi opérationnalisé le concept en décrivant ses composantes à partir des fondements théoriques utilisés.

Yin (2003, p.38) affirme aussi que la question de la validité interne ne se pose pas lorsqu'on réalise une étude inductive de type exploratoire, ceci pour deux raisons principales. D'une part, il n'est pas question d'y rechercher les relations de cause à effet. Et d'autre part, puisqu'on est appelé à découvrir d'autres aspects inconnus des concepts et phénomènes étudiés, il n'est pas nécessaire de chercher à contrôler ou à isoler les variables potentiellement étrangères puisque tout comportement ou variable observée contribue probablement à une meilleure explication et interprétation des résultats. Cependant, Lee (1989) souligne que le fait d'étudier les phénomènes dans leur réalité quotidienne permet de faire une observation contrôlée et donc d'obtenir un niveau satisfaisant de validité interne. Dans cette étude, nous analysons justement le rôle du CA dans sa réalité sociale.

Pour ce qui est de la fiabilité, notre démarche méthodologique permet d'y répondre. Selon Yin (2003), une façon de garantir la fiabilité d'une étude qualitative est de décrire correctement la démarche méthodologique utilisée; il nous semble que nous répondons à cette exigence. De plus, il recommande de construire une base de données et de la rendre disponible. Toutes les données que nous collectons sont stockées dans une base de données qui pourra être accessible à tout moment.

### 3.9 Conclusion

Selon Yin (2003, p. 21), les études de cas comportent un design de recherche composé de 5 éléments importants : la ou les questions de recherche; les propositions qui sous tendent les questions de recherche; les unités d'analyse; la logique permettant de faire le lien entre les données et les propositions de départ; et les critères d'interprétation de données.

Tout au long des chapitres précédents, nous avons abordé les questions de recherche ainsi que les fondements théoriques (propositions). Dans ce chapitre, nous avons exposé les éléments méthodologiques (c'est-à-dire les unités d'analyse et la logique permettant de faire le lien entre les données et les propositions de départ). Pour récapituler, deux fondements théoriques sont combinées : la théorie de la dépendance aux ressources et la théorie du capital social pour examiner, du point de vue de leurs réseaux de relations sociales, le rôle des membres du

CA de Power Corporation du Canada dans l'acquisition des ressources. Nous avons opté pour une étude de cas avec comme sous unités d'analyse les membres du CA. Les données ont été collectées des sources documentaires et web.



## CHAPITRE IV

### RÉSEAUX DE RELATIONS SOCIALES DES MEMBRES DU CA ET ACQUISITIONS DE RESSOURCES : RÉSULTATS ET ANALYSES

#### 4.1 Introduction

Dans ce chapitre, nous analysons les différentes données que nous avons recueillies sur notre cas d'étude dans la perspective de nos objectifs de recherche. Pour ce faire, nous examinerons dans un premier temps la nature des réseaux et relations sociales des membres du CA ainsi que l'étendue de leur connections avec la firme qui fait l'objet de l'analyse et les autres organisations auxquelles ils sont reliés; ensuite, nous discuterons de l'utilité réelle ou potentielle de ces réseaux de relations pour permettre à la firme de gérer ses relations avec son environnement, notamment à travers l'acquisition des ressources nécessaires à son succès, sans oublier la nature des ressources acquises; et enfin seront mis en évidence les réseaux organisationnels que peut se former une entreprise à travers ses membres du CA.

Dans les prochaines sections, nous présenterons les éléments suivants : le cas d'analyse, la société Power Corporation du Canada; la théorie relative à l'analyse des réseaux de relations sociales, celle que nous allons utiliser pour représenter les différents réseaux que nous étudions; la relation entre les réseaux sociaux des membres du CA et l'acquisition effective ou potentielle de ressources par l'entreprise PCC ainsi que par d'autres faisant partie de ces réseaux; la question d'indépendance du CA selon la vision propre à la société Power Corporation du Canada; et enfin la conclusion.

## 4.2 Présentation de Power Corporation du Canada

Constituée en société en 1925, Power Corporation du Canada (PCC) est une entreprise de gestion et de portefeuille diversifiée, internationale, qui détient des participations dans le secteur des services financiers, de la communication et autres, en Amérique du Nord, en Europe et en Asie. Par l'entremise de filiales, PCC détient aussi des intérêts dans diverses sociétés industrielles en Europe et en Asie (en l'occurrence la Chine).

PCC comprend de nombreuses filiales à travers le monde et dans différents secteurs d'activité : Gesca Ltée, Corporation financière power, Great-West Lifeco Inc, La Great West Compagnie d'assurance vie, Great-West Life & Annuity Insurance Company, Putnam Investments, London Life Compagnie d'assurance vie, La Compagnie d'assurance du Canada sur la vie, Société financière IGM inc, Groupe Investors Inc, Corporation financière Mackenzie, Pargesa Holdings SA (voir [www.powercorporation.com](http://www.powercorporation.com)).

Pour mieux comprendre sa structure, la figure 4.1 présente un organigramme de cette société telle que nous l'avons perçue. Cette présentation montre de manière éloquent la grandeur de cet empire, non seulement à travers sa diversification sectorielle, mais aussi géographique.

PCC contrôle une part assez importante des activités du secteur de la communication et du secteur financier québécois et même canadien. En ce qui concerne le secteur de la communication, la société contrôle, à travers Gesca Ltée, la totalité des six quotidiens québécois que sont La Presse, La Voix de l'Est, La Tribune, Le Nouvelliste, Le Soleil et Le Quotidien et un quotidien ontarien, Le Droit d'Ottawa. De plus, Gesca Ltée intervient aussi dans d'autres activités de la communication à travers la production d'émissions de télévision, la publication des magazines spécialisés et de livres, et l'exploitation de plusieurs sites Internet.

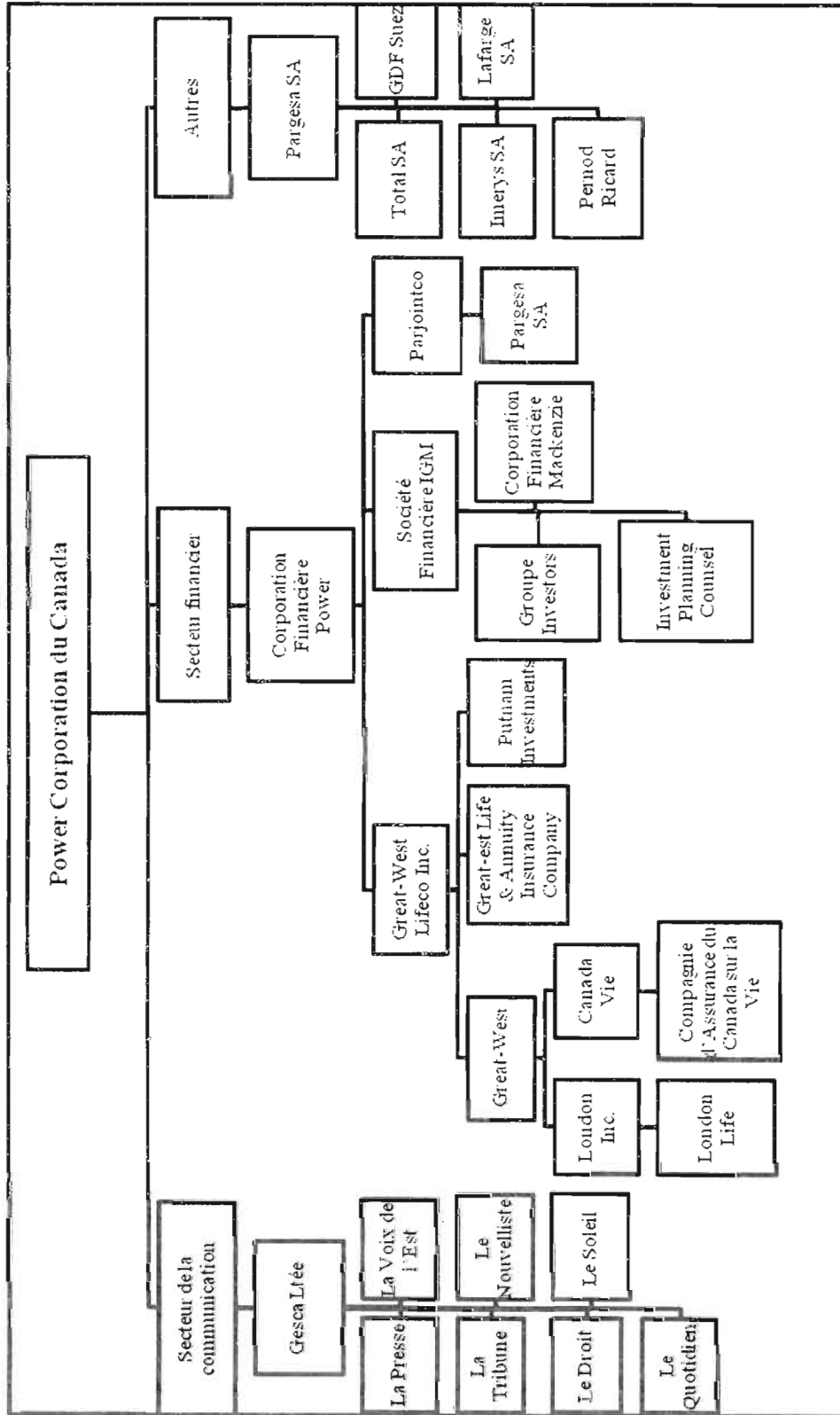


Figure 4.1 Notre représentation de l'organigramme de Power Corporation du Canada

Dans le secteur financier, PCC contrôle, directement ou indirectement, environ 13 entreprises par le canal de la Corporation Financière Power. La Corporation Financière Power détient ainsi le contrôle de la Great-West Lifeco Inc. (celle-ci détient la totalité de La Great-West, de la Great-West Life & Annuity Insurance Company et de Putnam Investments, LLC), de la Société Financière IGM Inc. (qui contrôle le Groupe Investors Inc., la Corporation Financière Mackenzie et Investment Planning Counsel Inc.) et une participation de 50 % dans Parjointco N.V., qui elle détient une participation dans Pargesa Holding SA. La Great-West quant à elle contrôle la totalité du Groupe d'assurances London Inc. (qui lui-même détient la totalité de la London Life) et de la Corporation Financière Canada-Vie, qui elle détient la totalité de La Compagnie d'Assurance du Canada sur la Vie.

Toutes ces entreprises œuvrent dans divers services financiers tels que les assurances, la gestion des placements et la planification financière, la gestion des valeurs mobilières, etc. Elles sont aussi implantées dans différents pays étrangers, notamment les États-Unis (Great-West Life & Annuity Insurance Company, Putnam Investments, London Life, Canada Vie, Corporation Financière Mackenzie), certains pays européens (Great-West, London Life, Compagnie d'Assurance du Canada sur la Vie) et ailleurs dans le monde.

Dans le secteur industriel, PCC détient des parts dans plusieurs grandes sociétés notamment à travers sa filiale Pargesa SA. Elle est particulièrement présente dans les entreprises suivantes : Total S.A. (énergie), Suez S.A., devenue GDF Suez après la fusion (énergie, eau, propriété), Imerys S.A. (minéraux spécialisés), Lafarge S.A. (ciment et matériaux de construction) et Pernod Ricard (vins et spiritueux).

Dans le cadre de cette étude, nous tentons d'analyser et d'explorer l'idée selon laquelle les réseaux et relations sociales des administrateurs pourraient être l'un des facteurs explicatifs de la croissance de ce grand empire financier. Loin de nous néanmoins l'idée de dresser l'historique de la réussite de l'entreprise. Nous voulons juste comprendre le rôle que jouent, à un moment donné, les réseaux et relations des individus (notamment ceux des administrateurs) dans une telle organisation.

#### 4.3 Analyse structurelle des réseaux de relations sociales

L'étude des réseaux sociaux, principalement du point de vue de leur forme, a été fondamentalement influencée par deux outils mathématiques : la théorie des graphes et l'algèbre linéaire (Mercklé, 2004). Encore appelée analyse structurelle, l'étude des réseaux sociaux « ... porte sur la forme des relations entre les acteurs sociaux, pour la décrire ou pour l'expliquer » (Lemieux et Ouimet, 2004, p.9). À cet effet, les réseaux sociaux sont généralement représentés à l'aide d'un graphe, forme mathématique composée de points et de lignes reliant ces points. Les points correspondent aux acteurs du réseau et les lignes aux liens entre ces acteurs (Lemieux, 1982).

PCC compte dix sept membres sur son CA au 1<sup>er</sup> janvier 2008; il s'agit de Pierre Beaudoin, Laurent Dassault, André Desmarais, L'honorable Paul Desmarais, Paul Desmarais jr, Paul Fribourg, Anthony R. Graham, Robert Gratton, Le très honorable Donald F. Mazankowski, Jerry E.A. Nickerson, James R. Nininger, R. Jeffrey Orr, Robert Parizeau, Michel Plessis-Bélair, John A. Rae, Amaury-Daniel de Seze et Emöke J.E. Szathmáry.

Même si notre principale unité d'analyse est l'entreprise PCC, nous étudions concrètement les réseaux des membres de son CA. Ainsi, nous sommes en présence de réseaux à deux catégories d'acteurs, dits « bipartite »: les administrateurs et les entreprises (Wang *et al.*, 2009). Nous cherchons à retracer les réseaux d'entreprises à travers ceux des administrateurs, car l'intérêt d'une entreprise en particulier est de créer des réseaux d'entreprises qui ne peuvent se former qu'à travers l'intervention de personnes particulières qui occupent souvent la position d'administrateurs, bien qu'ils puissent occuper d'autres positions. Les réseaux sociaux de l'entreprise PCC sont donc composés de deux catégories ou groupes d'acteurs. Le premier groupe (premier réseau), qui est souvent oublié comme tel, parce que les analyses de réseaux du conseil d'administration sont souvent tournées vers l'extérieur, sera le conseil d'administration lui-même (Harris et Helfat, 2007). Et le deuxième groupe (deuxième réseau) comprend des acteurs organisationnels, c'est-à-dire les organisations connectées à l'entreprise PCC à travers les membres de son CA.

Les groupes peuvent être construits sur une multitude d'appartenances plus ou moins formelles.

Theoretically, we consider a group a set of entities which experience the same membership relation with respect to the same external entity, real or abstract. In the social sphere, this can take many forms. For example, a formal organization like a circle of friends, a demographic quality such as hair color, or even the set of individuals uniquely affected by an external force, such as the victims of a flu epidemic. (Davis et Carley, 2008, p. 201-202)

Certains auteurs comme Lemieux (1982) soutiennent que les connections dans un réseau se font plus ou moins de manière hasardeuse et ont pour cela un fort degré de redondance. Dans notre étude cependant, et comme dans la plupart des études ayant porté sur les réseaux sociaux, nous soutenons que les connections sociales, même si elles ont été faites au hasard, ont une utilité potentielle pour les acteurs en cause. Dans le cas particulier de réseaux d'entreprises, les connections sociales serviraient ou faciliteraient à l'acquisition de ressources nécessaires au succès des acteurs organisationnels connectés.

D'une autre provenance, nous étions déjà habitués à concevoir la firme comme un ensemble de liens. La théorie de l'agence, en nous présentant la firme comme un « nœud de contrats », ne soulignait-elle pas le caractère fondamentalement relationnel de l'activité même de la firme. Il s'agit, par la théorie du capital social, de suivre les fils et de percevoir que le tissu de l'organisation s'étend bien au-delà de ses frontières immédiates pour finir par englober des pans complets du tissu social. Mais, cette idée non plus ne nous était pas étrangère, puisque le concept de parties prenantes avait déjà élargi la théorie de l'agence (Hill et Jones, 1992) et fait ainsi entrer la société dans l'organisation. Le concept de « nœud de contrats », élargi aux parties prenantes telles que nous les connaissons, peut aussi être élargi aux organisations (et aux personnes qui les représentent) collaborant avec l'organisation (activité transitive) pour en assurer le développement et la pérennité.

Le premier réseau de PCC est donc formé des membres de son CA. Nous aurons alors, comme noyau de ce réseau, l'organisation elle-même (PCC). Conformément à la théorie des graphes, la représentation de ce réseau doit se faire sur la base d'une matrice adjacente

comprenant un seul ensemble d'acteurs, c'est-à-dire les membres du CA de PCC. L'annexe I présente la matrice de ce premier réseau. La figure 4.2, représentant cette matrice, est conçue à l'aide du logiciel de présentation des réseaux sociaux appelé « Netdraw ». Ce logiciel n'utilise que des données présentées à l'aide d'un autre logiciel de traitement de données « Ucinet ». Netdraw a été développé par Borgatti (2002), alors qu'Ucinet l'a été par Borgatti, Everett et Freeman (2002). Les données d'Excel peuvent être importées dans Ucinet, et Netdraw peut utiliser des données directement d'Ucinet.

Cette figure représente ce qu'en géographie urbaine, on appelle la première couronne du tissu de relations qui caractérise la firme. Nous pouvons de là, dessiner la configuration de la seconde couronne qui est constituée des réseaux sociaux des membres du CA. Dans ce premier réseau, PCC est la racine et aussi l'acteur dominant, car il a des liens avec tous les autres acteurs. Si nous introduisons des liens symétriques entre tous les membres du CA, nous obtenons un réseau dans lequel chaque acteur a un lien avec tous les autres acteurs. La figure 4.3 donne cette nouvelle version du premier réseau de PCC.

Tout cela est à intégrer dans une stratégie globale afin de gagner un ou des avantages compétitifs pour la firme (Porter, 1980). Dans cette perspective double voulant que la firme se construise une stratégie d'accès aux ressources et qu'elle se définisse comme un ensemble de relations (d'abord un « nexus of contracts »), la croissance de la firme consistera à étendre ce réseau qu'elle ne cesse de tisser. La formation du conseil d'administration constitue une partie importante de ce réseau et ainsi un instrument essentiel de la croissance arachnéenne de la firme. Ainsi, les liens entre les personnes qui forment le conseil d'administration et la firme peuvent être conçus comme des médiations entre la firme et d'autres organisations qui détiennent le contrôle de ressources importantes. Ce qui importe donc, ce sont les organisations que représentent les membres du conseil. C'est dans cette optique que nous avons le deuxième réseau de PCC, qui est formé de réseaux de chacun des membres du conseil au-delà de l'organisation principale dans laquelle ils figurent sur le CA.

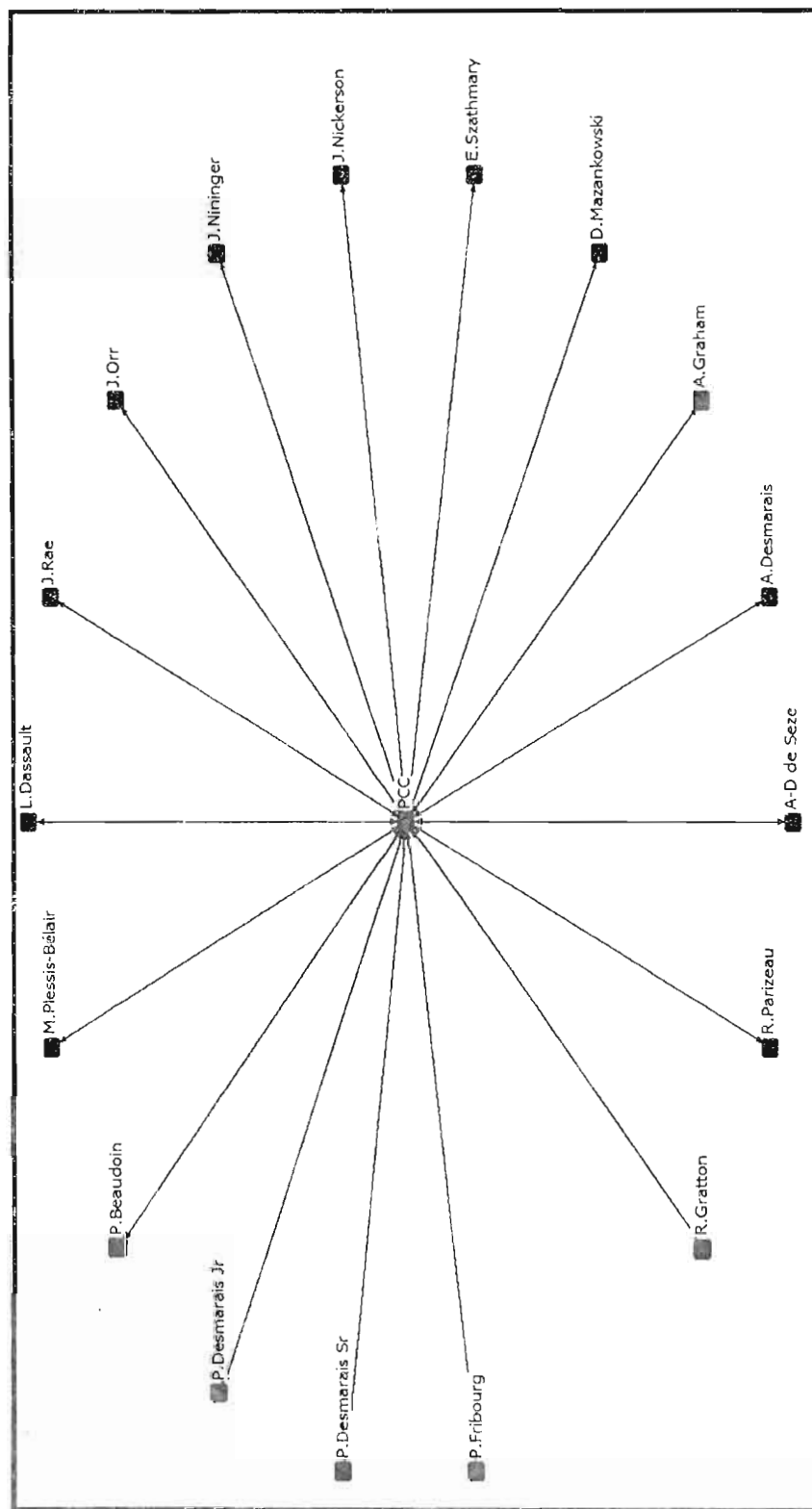
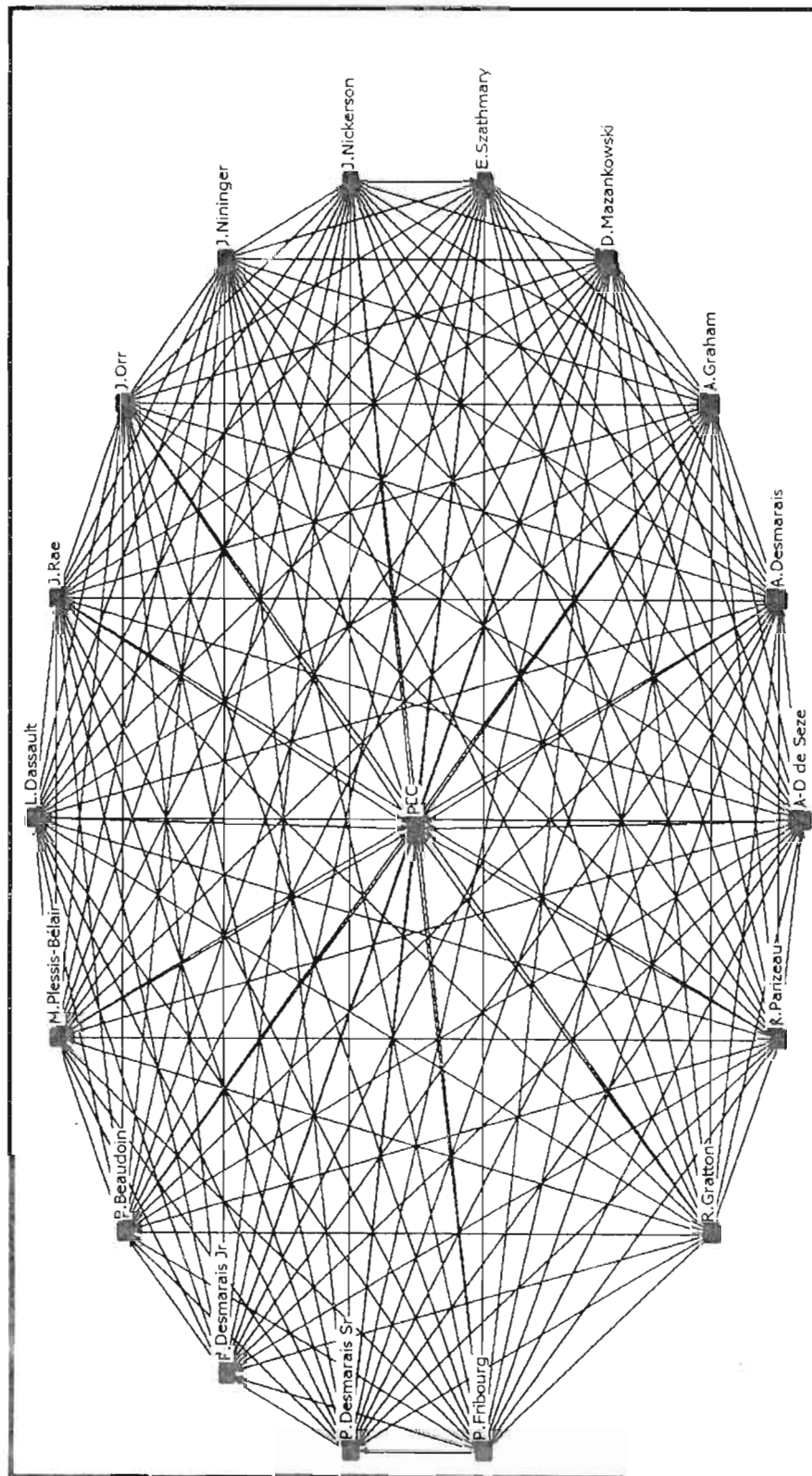


Figure 4.2 Premier réseau de PCC – Liens symétriques avec PCC





**Figure 4.3** Premier réseau de PCC – Liens symétriques entre tous les membres du CA

Le réseau social de chaque membre du CA va comprendre des liens avec des acteurs individuels et organisationnels qui vont bien au-delà de l'organisation dans laquelle ils sont administrateurs. Selon Lemieux (1982), les réseaux n'ont pas de frontière précise. C'est dans cette perspective qu'il a développé les notions de connections directs et indirects. Ainsi, les connections directes sont composées de personnes que l'on connaît personnellement, alors que les connections indirectes sont composées de personnes avec lesquelles l'on peut établir de contacts grâce aux connexions directes (p. 22). Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu les termes réseaux directs et réseaux indirects. Aussi, notre notion de réseaux de relations comprend aussi bien les connections entre personnes que celles entre les organisations.

Pour les membres du CA qui font l'objet de nos analyses, leurs réseaux directs sont composés de personnes et organisations avec lesquelles ils ont des relations directes, soit parce qu'ils siègent sur le même CA (ou siègent sur leurs conseils d'administration dans le cas des organisations), soit parce qu'ils sont coéquipiers (ou membre de direction de ces organisations). Les réseaux indirects de ces administrateurs sont constitués de personnes et organisations avec lesquelles ils ne peuvent avoir de relations qu'à travers leurs réseaux directs. Par ailleurs, compte tenu de leur étendue (en termes de nombre de liens) et de la difficulté à obtenir toutes les informations, nous n'avons pas pris en compte tous les réseaux de personnes avec lesquelles les membres du CA ont eu des relations dans le passé, à moins qu'elles continuent à exister dans leurs réseaux de relations présents. Au niveau des réseaux de relations organisationnelles cependant, toutes les organisations passées et actuelles ont été considérées.

Prenons le cas de Pierre Beaudoin pour illustration. Pierre Beaudoin a des relations directes avec Power Corporation parce qu'il en est membre du CA. De cette manière, il a des relations directes avec ceux qui siègent en même temps que lui sur le CA de Power Corporation. Pierre Beaudoin est aussi premier vice-président et membre du CA de l'entreprise Bombardier Inc. À cet effet, il a des relations directes avec tous les membres de direction ainsi qu'avec ceux qui siègent en même temps que lui sur le CA de Bombardier Inc, à savoir Laurent Beaudoin, André Bérard, J.R. André Bombardier, Janine Bombardier, L. Denis Desautels, Jean-Louis

Fontaine, Jane F. Garvey, Daniel Johnson, Jean C. Monty, André Navarri, Carlos E. Represas, Jean-Pierre Rosso, Federico Sada G., Heinrich Weiss.

Dans un réseau, les acteurs sont généralement appelés à jouer plusieurs rôles (Lemieux, 1982) et certains ont plus d'influence que d'autres. Dans le réseau direct de Pierre Beaudoin, la première relation importante que nous rencontrons est Laurent Beaudoin. Or, comme Paul Desmarais Sr, Laurent Beaudoin est un des hommes les plus en vue et les plus importants du Québec. Non seulement est-il reconnu pour diriger une des entreprises les plus « populaires » du Québec, mais il a été conseiller politique et impliqué dans des opérations politiques au cours des trois dernières décennies.

Comptable Agrée de formation, Laurent Beaudoin, qui est aussi le frère de Pierre Beaudoin, est le Président Directeur Général (PDG) de Bombardier inc. Laurent Beaudoin est membre de nombreuses organisations à caractère économique et social tels que le Regroupement Économie et Constitution, le World Trade Hall of Fame, le World Trade Institute, la Greater Los Angeles World Trade Center Association, l'Institut Aéronautique et Spatial du Canada, le Harvard Business Club de Toronto, le comité consultatif de Lazard Canada, la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs, le Conseil du Patronat du Québec, Les Jeunes Entreprises du Canada et le Canada's Aviation Hall of Fame à Winnipeg. Il a aussi été fait Officier de l'Ordre National du Québec et Compagnon de l'Ordre du Canada. Il est le principal lien de Pierre Beaudoin. Il a constitué sa porte d'entrée dans le monde des affaires. Laurent Beaudoin, indépendamment de la qualité de sa gestion, est entré dans le monde des affaires par mariage, puisqu'il a épousé un membre de la famille Bombardier et que l'entreprise du même nom a toujours été, même aujourd'hui, une affaire familiale. Ayant déjà siégé au CA de PCC, on peut logiquement conclure que c'est lui qui a introduit son frère dans cet univers.

Denis Desautels, qui a été vérificateur général du Québec (du 1<sup>er</sup> avril 1991 au 31 mars 2001), est membre du CA de plusieurs grandes organisations tels la Banque Laurentienne du Canada (où il est président du conseil), le CRDI (centre de recherches pour le développement international), le Groupe Jean Coutu Inc et Alcan Inc. Au moment de sa nomination à titre de

vérificateur général, il était associé principal du bureau montréalais du cabinet Ernst & Young. Il est aussi membre du comité consultatif sur les prix nationaux en gouvernance du Conference Board du Canada.

Vice-président du CA de Bombardier inc., Jean-Louis Fontaine siège sur les conseils d'AXA Assurances inc et d'Héroux-Devtek inc.

Avocat-conseil, McCarthy Tétrault, s.r.l. avocats, Daniel Johnson a été premier ministre de la province du Québec, membre de l'Assemblée nationale du Québec pendant plus de 17 ans et a occupé de nombreuses fonctions au sein du gouvernement du Québec de 1985 à 1994. Il est également consul honoraire du Royaume de la Suède à Montréal et siège sur les conseils d'administration de plusieurs organisations telles que Victhom Human Bionics Inc, La Great-West, La London Life, La Compagnie d'Assurance du Canada sur la Vie, IGM Financial Inc (les quatre dernières entreprises font partie du groupe Power Corporation du Canada) et Ecopia BioSciences Inc.

Jean C. Monty a été PDG pendant longtemps de BCE inc, de Corporation Nortel Networks et de Centria Commerce Inc. Ils siègent sur les conseils d'administration de Centria Inc (en tant que vice-président du conseil), d'Emergis inc (en tant que président du conseil) et de Fiera Capital Inc.

Président de Bombardier Transport, Vice-président exécutif de Bombardier Inc, André Navarri a débuté sa carrière comme conseiller pour les sociétés SCET International au Brésil et EXA International au Brésil et en Afrique. Il s'est joint à Alstom Utelec en 1979, comme ingénieur en Chine et au Moyen-Orient, a occupé des postes de direction chez Alstom Utelec en Indonésie, chez Alstom Transmission et Distribution en France et à la division Équipement de transport, également en France. De 1996 à 1999, il a été président de la division transport. Il a aussi été PDG de l'équipementier automobile Valeo SA et président opérations chez Alcatel. En mai 2005, M. Navarri a été nommé président du CA de l'Association des Industries Ferroviaires Européennes (UNIFE).

Président du conseil de Nestlé Group Mexico depuis 1983, membre du CA de Vitro S.A. depuis 1988, membre du CA de Dreyer's Grand Ice Cream Holdings Inc. depuis 2003, Carlos E. Represas est membre du conseil consultatif du Global Business Policy Council, établi à Washington (D.C.). Il est aussi membre du Latin American Business Council (CEAL), président du CA de l'Institut national de médecine génomique du Mexique, président de la section mexicaine de la Chambre de commerce latino-américaine à Zurich, en Suisse.

Président du conseil de World Economic Forum USA Inc, Jean-Pierre Rosso a agi à titre de président du conseil de CNH Global N.V. de novembre 1999 jusqu'à sa retraite en mai 2004. Il a été chef de la direction de cette société de novembre 1999 à novembre 2000. Il a aussi occupé le poste de président du conseil et de chef de la direction de Case Corporation, de mars 1996 à novembre 1999, président de l'entreprise Home & Building Control de Honeywell Inc. de 1992 à 1994, président des activités européennes de Honeywell Inc. de 1987 à 1991. Il est administrateur de Medtronic Inc, d'ADC Telecommunications Inc et d'Eurazeo.

Federico Sada G. est président et chef de la direction de Vitro S.A. qu'il a joint en 1974. Il est membre du CA de l'Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), de Regio Empresas et du MD Anderson Cancer Center de la University of Texas. Il a aussi été président du Conseil mexicain du commerce international (COMCE). Il est actuellement président du Comité bilatéral France-Mexique du COMCE, président du conseil de la Fundación Pro Museo Nacional de Historia (Castillo de Chapultepec), président du CA de Parque Ecológico Chipinque, membre du conseil des affaires internationales du Forum économique mondial et du World Business Council for Sustainable Development, établi à Genève, en Suisse.

Heinrich Weiss est Président du conseil et chef de la direction de SMS GmbH. Il est membre du conseil de supervision de SMS Demag AG, de Commerzbank AG, de Deutsche Bahn AG, de Hochtief AG, de Thyssen-Bornemisza Group et de Voith AG. Président du Comité consultatif sur le commerce extérieur du Secrétaire allemand de l'économie et du travail, il

est également membre du CA du Comité Asie-Pacifique du commerce allemand et du Comité sur le commerce Est-Ouest.

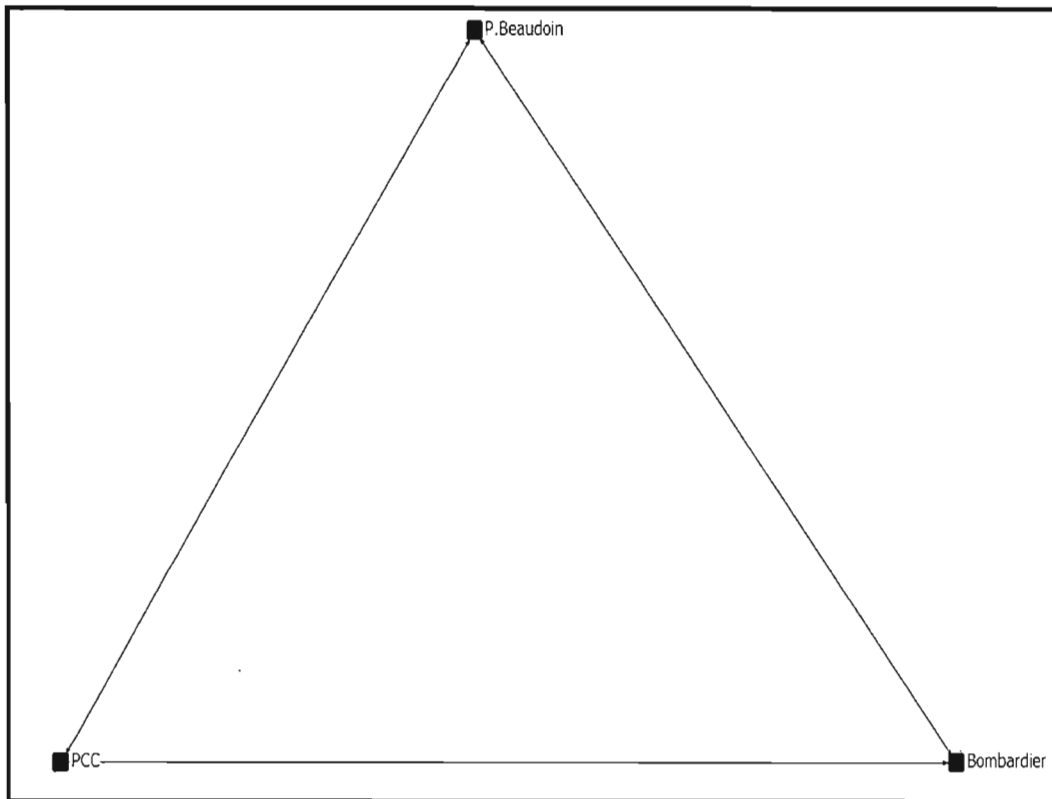
Pour déterminer les réseaux indirects de Pierre Beaudoin, nous avons pris individuellement les réseaux directs de toutes les personnes qui siègent en même temps que lui sur le CA de Bombardier Inc. Par exemple, André Bérard siège sur le CA de Bombardier en même temps que Pierre Beaudoin. Aussi, il est membre des conseils d'administration de plusieurs autres entreprises telles que la Banque Nationale du Canada (dont il fut PDG pendant longtemps), BMTC Group Inc, Saputo Inc, BCE Inc, Falconbridge Inc, Transforce Income Fund et Tembec Inc. Par conséquent, ces sept dernières entreprises constituent le réseau direct d'André Bérard, et donc le réseau indirect de Pierre Beaudoin. Cela implique que Pierre Beaudoin peut entrer en contact avec ces entreprises et les personnes qui s'y trouvent grâce à la relation directe d'André Bérard. Cependant, André Bérard en tant que personne fait partie du réseau direct de Pierre Beaudoin.

Cette description des réseaux de relations directes des membres du CA de Bombardier inc nous permet de retracer certaines grandes organisations économiques et sociales, aussi bien au niveau national qu'au niveau international, comme faisant partie du réseau de relations indirectes de Pierre Beaudoin. Au niveau national, les entreprises BMTC Group Inc, Saputo Inc, Banque Nationale du Canada, BCE Inc, Tembec Inc, Banque Laurentienne du Canada, Groupe Jean Coutu Inc, Héroux-Devtek inc et Emergis inc sont classées comme les plus importants employeurs au Québec inscrits en Bourse par le Journal Les Affaires (édition du 26 janvier au 1<sup>er</sup> février 2008). Au niveau international, entre autres, AXA est considérée comme un leader mondial en matière de protection financière. De même, le Groupe Nestlé est considéré comme le premier Groupe alimentaire mondial. Concernant les autres types d'organisations tout aussi influentes, on peut citer entre autres le World Trade Hall of Fame, le Conseil du Patronat du Québec, Les Jeunes Entreprises du Canada, le Canada's Aviation Hall of Fame à Winnipeg, le World Trade Institute, la Greater Los Angeles World Trade Center Association, l'Institut Aéronautique et Spatial du Canada, le Harvard Business Club de Toronto, le Comité consultatif de Lazard Canada, la Fondation canadienne des jeunes

entrepreneurs, la Conference Board du Canada, l'ICCA, la US Federal Aviation Administration (FAA) et la Federal Highway Administration (FHWA).

Mentionnons aussi que compte tenu de l'ampleur des réseaux indirects par rapport aux réseaux directs, nous n'allons faire la représentation que de ces derniers pour le reste du chapitre. En effet, les réseaux indirects permettent de soutenir nos analyses des réseaux directs, car nous avons constaté que certains éléments des réseaux indirects se retrouvent souvent dans les réseaux directs (les réseaux indirects interfèrent donc constamment avec les réseaux directs). Aussi Ils permettent de voir jusqu'à quel niveau une personne peut être connectée (les périphéries). L'annexe 2 présente le tableau récapitulatif des réseaux directs et indirects de Pierre Beaudoin.

Les figures 4.4 et 4.5 présentent les réseaux directs d'organisations et de personnes de Pierre Beaudoin, respectivement. Nous représentons ainsi toutes les personnes et les organisations avec lesquelles il a des liens directs. Compte tenu de l'étendue de ces réseaux et de l'importance de mettre en évidence leur nature, nous avons choisi de séparer le réseau d'organisations de celui de personnes. Dans la littérature, le phénomène de connectivité a déjà été établi et est considéré comme faisant partie de réseau de relations des individus. En effet, lorsqu'une personne siège en même temps sur le CA de deux ou plusieurs entreprises, on dit que ces entreprises sont interreliées ou ont des conseils d'administration en interrelation (« Board interlock ») (Allen, 1974; Mariolis et Jones, 1982). Selon cette définition, les entreprises Power Corporation et Bombardier sont en connections grâce, notamment, à Pierre Beaudoin qui siège en même temps sur leurs conseils d'administration. Par la même occasion, ces deux entreprises font partie du réseau de relations de Pierre Beaudoin.



**Figure 4.4** Réseau direct d'organisations de Pierre Beaudoin



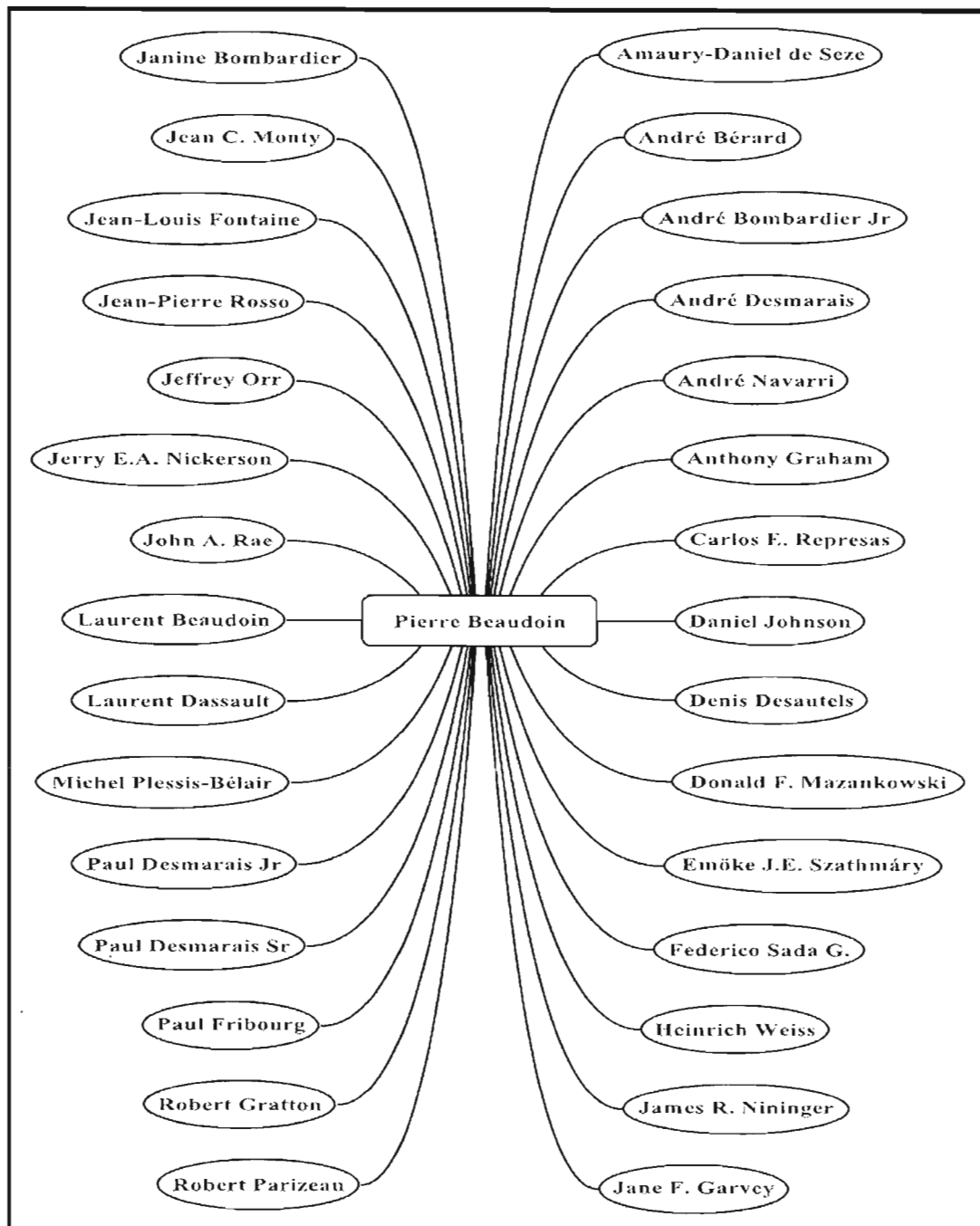


Figure 4.5 Réseaux directs de personnes de Pierre Beaudoin

Selon Borgatti et Everett (1999), Les réseaux peuvent être considérés comme ayant des centres et des périphéries. Un groupe, comme un conseil d'administration, pourrait être constitué de sous-groupes exclusifs. Par exemple, le conseil d'administration de l'université sera constitué de sous-groupes mutuellement exclusifs : les représentants des étudiants, le représentant des chargés de cours, les représentants des professeurs, etc. Un représentant des professeurs est un professeur, il ne peut donc pas être chargé de cours et s'il peut être étudiant, il ne se qualifiera pas pour les représenter au conseil. Mais, les sous-groupes, qu'on appelle parfois périphériques, ne sont pas toujours mutuellement exclusifs.

Dans notre cas, nous avons formé des sous groupes, à l'intérieur de chaque réseau des membres du CA, selon la nature des liens qu'ils ont avec les acteurs organisationnels. C'est ainsi que nous pouvons avoir :

- des affiliations économiques : englobant toutes les entreprises dans lesquelles l'administrateur a une position de direction ou en tant que membre du CA;
- des affiliations politiques : englobant toutes les partis politiques ou autre organisation à caractère politique ou étatique dans lesquelles l'administrateur est membre, contribue ou occupe une fonction;
- des affiliations sociales : englobant toutes les organisations à caractère social (tels que les organisations à caractère caritatif, les associations, clubs et autres) dans lesquelles l'administrateur est membre ou occupe une position de direction, les relations familiales (origines familiales, conjoint ou conjointe, amis d'enfance, etc), ainsi que toute autre organisation qui ne fait pas partie des deux précédentes catégories.

Dans les affiliations sociales, on peut retrouver plusieurs sous groupes tels que les affiliations socio-économiques regroupant les organisations sociales dédiées à des rencontres de nature économique (par exemple, le Conference Board du Canada, le Bilderberg, le Conseil commercial Canada-Chine, etc), socio-académiques liées aux organisations académiques ou de recherche scientifique (par exemple les universités, écoles), socio-culturelles regroupant les organisations à caractère culturel (par exemple les musées), socio-politiques liées aux

organisations de nature étatique ayant une valeur symbolique et non une valeur politique réelle (par exemple les ordres) et socio-sociales, c'est-à-dire des organisations dont le but est juste social (par exemple les organisations caritatives, les hôpitaux). Dans le cas de cette étude, nous avons regroupé les partis politiques et les organisations socio-politiques dans les affiliations politiques, vu que les partis politiques ne sont pas nombreux.

Ainsi, les affiliations économiques (affiliations aux entreprises) servent à connecter l'entreprise PCC au monde des affaires, les affiliations politiques la connectent au monde politique et les affiliations sociales au reste de la société à travers des groupes sociaux (socio-économiques, socio-politiques, socio-académiques, etc). Les groupes socio-politiques tels que les ordres (par exemple l'Ordre du Canada) procurent aux détenteurs du titre des honneurs qui peuvent constituer des points d'accès à de connections et ressources relativement importantes. Cela représente aussi une source de légitimité sociale puisque le détenteur du titre d'honneur est généralement considéré comme une personne respectable et respectée. Le fait pour une entreprise d'être affiliée à une organisation de nature académique constitue aussi une source de légitimité puisqu'il donne l'image d'une entreprise soucieuse de l'éducation de la population et donc du bien être social. Des exemples seront donnés au moment de l'analyse des réseaux sociaux des membres du CA.

Pour la suite de nos analyses, nous avons choisi de présenter les réseaux de relations des membres du CA selon ces trois sous groupes, affiliations économiques, politiques et sociales. Dans la prochaine section, nous analysons et présentons la relation entre les réseaux sociaux des membres du CA et l'acquisition de ressources, qu'elle soit effective ou potentielle.

#### 4.4 Réseaux de relations sociales des membres du CA de PCC et acquisition de ressources

Avant de faire le lien entre les réseaux sociaux et l'acquisition de ressources, il est primordial d'analyser et de représenter d'abord ces réseaux. La présentation des réseaux de relations sociales nous permettra d'atteindre l'un de nos objectifs de recherche, à savoir examiner la nature (en termes d'affiliations économiques, politiques et sociales) et l'étendue (en termes du nombre d'affiliations) de ces réseaux. Ce que nous allons obtenir va dépasser Power

Corporation. Nous allons obtenir un réseau qui va inclure toutes les plus grandes entreprises industrielles et financière du Québec, voir du Canada et du monde. Dans ces réseaux, vont apparaître des hommes politiques clés, ainsi que des institutions charnières. À la fin, nous pourrions dessiner les contours de secteurs industriels dans lesquels toutes les entreprises sont reliées, mettant en question certains aspects, telle que la notion de concurrence. Nous aurons aussi des images de secteurs névralgiques et réglementés dans lesquels les joueurs sont plus que limités : les médias par exemple. Nous ne dessinons pas l'espace aléatoire d'un libre marché, mais définissons les structures d'un champ au sens de Bourdieu (2000), c'est-à-dire un espace caractérisé par un rapport qui contraint les choix et les décisions.

La nomination d'une personne sur un CA dépend de son réseau de relations sociales (Maman, 2000), probablement parce que l'entreprise attend un retour potentiel sur ces relations sociales. Dans les rapports annuels de PCC, il est stipulé que :

Les administrateurs ne sont pas nécessairement choisis pour leur connaissance des activités de la Société ni même des secteurs dans lesquels elle œuvre, mais pour leur aptitude à faire bénéficier Power Corporation de leur expérience professionnelle, au Canada ou à l'étranger, ainsi que de leur jugement et de leur perspicacité. (Rapport annuel, 1997, p. 40)

Les théoriciens de la dépendance aux ressources ne donnent d'indications ni sur la nature des ressources pouvant être acquises, ni sur la manière de le faire. L'« expérience » internationale (« au Canada et à l'étranger ») et la « perspicacité », voilà des meilleurs atouts nécessaires à la communication interorganisationnelle et à la défense de la légitimité, deux ressources (correspondant à la visibilité sociale dans notre tableau de ressources) assez importantes surtout pour une entreprise comme PCC qui privilégie la diversification géographique et qui œuvre dans ce sens depuis sa fondation.

La composition du CA de PCC est donc beaucoup plus congruente avec la théorie de la dépendance des ressources qu'avec celle des parties prenantes par exemple. On ne voit pas encore poindre de représentants de nouvelles catégories de parties prenantes au CA. Or, c'est le CA qui doit tracer les orientations fondamentales de l'organisation. Bien que certains (Maak, 2007) veuillent voir l'émergence de nouveaux buts dans l'entreprise après les

bouleversements des dernières années et lier le concept de capital social à la prise en considération des parties prenantes, nous devons dire que nous n'en voyons guère de traces ici.

Il serait aussi intéressant de regarder ce que PC dit à propos des administrateurs internes et externes. On voudrait que la présence d'administrateurs externes ait un effet positif sur les résultats de l'entreprise. On peut définir un administrateur externe par son absence de lien familiaux ou d'affaires avec l'entreprise (Barnhart et Rosenstein, 1998). Ces considérations prennent leurs racines, en grande partie, dans le Rapport Cadbury (1992) qui proposait l'incorporation d'administrateurs indépendants sur le conseil d'administration. L'idée d'administrateurs indépendants est largement liée à la volonté de faire jouer un rôle de chien de garde au conseil, ce qui contraste avec le rôle de connecteurs avec les ressources clés pour l'entreprise que nous investiguons ici. Les deux rôles ne s'excluent pas nécessairement, cependant, le nombre limité de places disponibles sur un CA oblige à faire des choix. Or, cette idée suppose que certains membres du conseil seraient nommés en fonction de leur indépendance. « *Mace (1986) further argues that in selecting outside directors, the title and the prestige of the candidates are the primary consideration.* » (Abdullah, 2004, p. 50) Et, même dans le rapport Cadbury, on admettait que les efforts pour nommer des administrateurs indépendants ne renouvelaient pas beaucoup le bassin des nominations considérées comme possibles.

An analysis of the 1991 Director/Corporate Registry in the UK by Nash (1991) showed that about 4 percent of the directors went to Eaton College, which could suggest the « old boy » network. Stiles and Taylor (1993, p. 64) cited Sir Adrian Cadbury who claimed that “up to 80 percent of outside appointments to the boards of large British companies are still made on the old boy network.” (Abdullah, 2004, p. 50)

La nécessité d'avoir des membres indépendants ne semble donc pas guider la constitution du CA. Dans cette étude, nous explorons l'idée selon laquelle les membres du CA utilisent leurs réseaux de relations sociales pour remplir le rôle d'acquisition de ressources. De plus, nous voulons comprendre la nature des ressources acquises. À part PCC, nous analysons aussi certains cas d'acquisition de ressources par d'autres entreprises faisant partie des réseaux

organisationnels des membres du CA. Car en effet, dans des relations interorganisationnelles, les relations sociales des membres du CA peuvent être utilisées au profit de toutes les organisations faisant des différents réseaux.

Nous avons relevé plusieurs éléments indiquant des liens actuels et passés, réels ou potentiels, entre certains acquis de l'entreprise PCC et les réseaux de relations des membres de son CA. Au chapitre 2 (tableau 2.1), nous avons identifié six types de ressources dont une entreprise peut avoir besoin : les ressources humaines, financières, commerciales, technologiques, politiques et réputationnelles (la bonne visibilité et légitimité sociale). Nous présentons donc nos résultats selon chacune de ces ressources. Par ailleurs, il convient de mentionner que tous les membres du CA n'ont pas le même degré d'implication, réelle ou présumée, dans l'acquisition de ressources par les entreprises. En effet, les données que nous avons collectées donnent des indications à l'effet que la mobilisation de chaque membre du CA dans l'acquisition des ressources pourrait être différente; tandis que les relations de certains peuvent permettre aux entreprises d'accéder ou peuvent faciliter l'accès à plusieurs types de ressources, d'autres par contre ne pourrait conduire qu'à un accès relativement limitée ou à aucun accès du tout.

#### 4.4.1 Acquisition de ressources financières

Selon le tableau des ressources (tableau 2.1, chapitre 2), les ressources financières englobent les emprunts, augmentation de capital (actionnariat), subventions et acquisitions d'entreprises (une autre façon d'augmenter le capital). Il est important de mentionner qu'en général, les autres types de ressources (commerciales, humaines, techniques et visibilité sociale) ont aussi pour but d'amener des ressources financières. En effet, les contrats commerciaux, les conseils, les avancées techniques et technologiques ont généralement pour but d'améliorer les résultats financiers et donc ses capitaux propres. Il y a donc souvent un chevauchement entre types de ressources acquises.

Conformément à sa mission de « diversification sectorielle et géographique », la principale stratégie souvent utilisée par PCC tourne autour des opérations de fusions et surtout

d'acquisitions d'autres entreprises. Ceci lui permet d'être présent dans plusieurs secteurs d'activités et partout dans le monde. Entre 1997 et 2007, PCC et ses filiales ont réalisé 16 fusions et acquisitions, financées soit en fonds propres, soit en emprunt. L'annexe 3 en présente les détails. Cette entreprise a vraisemblablement des facilités à acquérir des ressources financières compte tenu de ses nombreuses opérations : « *La capacité de la Compagnie de réunir des fonds sur le marché financier canadien des titres de participation et d'emprunt lui assure une source de liquidités supplémentaires, à preuve les fonds mobilisés pour financer l'acquisition de Mackenzie.* » (Rapport annuel, 2001; 2002; 2003; 2004; 2005; 2006; 2007)

Dans les prochains paragraphes, nous présentons des éléments qui permettent de faire un lien entre les réseaux de relations sociales de certains membres du CA de PCC et des acquisitions effectives ou potentielles de ressources financières.

#### 4.4.1.1 Présentation des réseaux de relations sociales de Pierre Beaudoin

Mentionnons que les réseaux sociaux de Pierre Beaudoin (de personnes et organisationnels) ont été présentés dans la section précédente comme illustration de la théorie de l'analyse structurelle. Pour les autres membres du CA, nous ne représenterons que leurs réseaux organisationnels. En fait, les réseaux organisationnels sont plus faciles à reconstituer que les réseaux de personnes, surtout les réseaux familiaux. Aussi, les réseaux de personnes sont extrêmement vastes et il est souvent impossible de retracer leurs limites (Lemieux, 1982). Pour cette raison, nous n'avons pas toutes les informations sur les liens de famille (à l'exception de quelques uns). Cela est probablement dû au fait que certaines personnes préfèrent ne pas exposer les membres de leurs familles aux médias. De plus, comme notre point de départ est la firme et ses possibilités d'acquérir des ressources, nous partons de la firme et non de la personne, car dans le cas contraire, il faudrait impérativement mettre en évidence ses liens familiaux et leur importance dans les différents réseaux.

#### 4.4.1.2 Partenariat financier entre Bombardier et PCC

Bombardier Inc et PCC sont copropriétaires d'une entreprise basée en Chine. En effet, le 20 novembre 1998, elles ont annoncé la création d'une entreprise conjointe avec un partenaire chinois, Sifang Locomotive & Rolling Stock Works de Qingdao, une filiale de China National Railways Locomotive & Rolling Stock Industrial Corporation (LORIC), une entreprise d'État relevant du Ministère des Chemins de Fer, pour la fabrication de véhicules-passagers en Chine. Bombardier et Power Corporation possèdent ensemble et à parts égales 50% de l'entreprise conjointe et Sifang en possède également 50%. L'entreprise conjointe a investi 110 millions \$ CAN pour établir une usine de 50 000 mètres carrés, située à même l'usine existante de Sifang à Jihongtan, près de la ville de Qingdao, dans la province de Shandong. Il a été mentionné, dans le communiqué de presse, que l'entreprise conjointe utilisera la technologie de Bombardier et compte fabriquer un éventail de voitures de transport-passagers ferroviaire, y compris des caisses de voitures-passagers, des voitures à double niveau haut de gamme, des rames automotrices électriques, des véhicules de transport urbain, etc., qui seront destinés tant au marché chinois qu'aux marchés d'exportation.

Cette coentreprise semble être une réussite puisque plusieurs autres communiqués de presse ultérieurs mentionnent des contrats assez importants dont elle a bénéficié. Par exemple, Pour appuyer le lancement de l'entreprise conjointe, les Chemins de Fer de Chine ont entrepris d'octroyer une commande pour la fabrication d'un total de 300 véhicules de luxe de transport interurbain, assortie d'une option de 200 voitures additionnelles. Les conditions du contrat devaient être finalisées au cours des mois qui suivaient et la production devait débiter à la mi-1999. Le montant total de la commande, incluant l'option, est estimé à environ 550 millions \$ CAN. Le 25 février 2005, la Fédération des Industries Ferroviaires annonçait que Bombardier Transport et ses partenaires de coentreprise -Power Corporation du Canada et China South Locomotive and Rolling Stock Industry (Group) Corporation - ont reçu, par l'entremise de leur coentreprise Venture Bombardier Sifang Power (Qingdao) Transportation Ltd. (BSP), et de leur partenaire de consortium Sifang Locomotive and Rolling Stock Co.,Ltd., une commande du ministère des Chemins de fer de la Chine pour la production et la livraison de 361 voitures destinées à de nouvelles lignes ferroviaires qui desserviront Lhassa,



au Tibet. La commande est évaluée à environ 281 millions \$ US (213 millions d'euros), la part de Bombardier s'établissant à environ 78 millions \$ US (59 millions d'euros). La livraison devait s'échelonner entre décembre 2005 et mai 2006.

La question que l'on se pose ici est de savoir si c'est réellement Pierre Beaudoin qui a permis à Power Corporation de mettre en place ce partenariat commercial important. A priori, il semble que non puisqu'il n'est devenu membre du CA de Power Corporation que depuis mai 2004, alors que la coentreprise a été créée depuis 1998. Cependant, nous avons consulté les rapports annuels de Bombardier et de Power Corporation pour l'année précédant la création de la coentreprise, c'est-à-dire 1997, afin de voir s'il n'y avait pas déjà un lien existant entre les deux entreprises à ce moment là et à travers leur CA. Nous avons alors découvert dans le rapport annuel de 1997 de Bombardier, qu'il est mentionné qu'André Desmarais, Président, co-chef de direction et membre du CA de Power Corporation (et aussi fils du fondateur de Power Corporation), en était membre du CA. Donc, le contact était déjà existant entre les deux entreprises avant la création de la coentreprise. Aussi, Laurent Beaudoin a déjà été membre du CA de PCC. Même si le contact n'était pas fait à travers Pierre Beaudoin, il apparaît assez clairement que les deux entreprises étaient déjà connectées à travers leurs conseils d'administration bien avant leur partenariat financier. La présence de Pierre Beaudoin sur le CA de Power Corporation actuellement permet d'assurer ainsi la continuité de cette relation fructueuse entre les deux entreprises.

Une autre question mérite d'être posée. Est-ce que c'est Bombardier qui a permis à Power Corporation de participer à la création de cette coentreprise en Chine ou c'est le contraire ? Dans le communiqué du 25 février 2005 de la Fédération des Industries Ferroviaires, il est mentionné que la longue relation de Bombardier avec la Chine a débuté il y a cinquante ans. Elle précéderait donc l'implantation de Power Corporation dans ce pays. Aussi, dans le communiqué du 20 novembre 1998 ayant annoncé la création de la coentreprise, il est mentionné que l'entreprise conjointe utiliserait la technologie de Bombardier et que l'investissement de départ de 110 millions CAN est assumé conjointement par les différents partenaires. Par conséquent, il nous semble logique de dire que c'est davantage Bombardier qui a donné l'opportunité à PCC de bénéficier de cette grande entente commerciale et

financière. De toute évidence, les deux entreprises se permettent mutuellement d'acquérir des ressources et de faire ainsi face à leur environnement économique évolutif. Cette coopération leur évite entre autres les coûts liés à la concurrence et de bénéficier ensemble des opportunités commerciales dans cette partie du monde.

#### 4.4.1.3 Bombardier et autres organisations

Bombardier Inc a nommé sur son CA un ex dirigeant d'un de ses plus importants clients, Jane F. Garvey. En effet, Première vice-présidente et présidente du secteur transport d'APCO Worldwide Inc depuis 2003, Jane F. Garvey a été la première à occuper le poste de directeur général de la US Federal Aviation Administration (FAA) pour un mandat de cinq ans (De 1997 à 2002). Elle a aussi occupé par intérim le poste de directrice générale adjointe puis de directrice générale de la Federal Highway Administration (FHWA). De 1991 à 1993, elle a été directrice de l'aéroport international Logan de Boston et de 1988 à 1991, commissaire du département des travaux publics du Massachusetts. De plus, elle siège sur les conseils d'administration de plusieurs organisations telles que MITRE Corporation, Sentient Jet Inc, SpectraSensors Inc, Reveal Imaging Technologies Inc, Skanska AB et Advanced Navigation & Positioning Corporation.

La US Federal Aviation Administration (FAA) est l'un des clients importants de Bombardier. Elle utilise plusieurs de ses avions et sa dernière commande remonte à 2004 (Communiqué de presse du 19 janvier 2004 de Bombardier Inc). En ayant Madame Garvey sur son CA, Bombardier se dote d'une source d'informations intéressantes pour ses affaires. L'un des bénéfices reconnus aux réseaux sociaux est la circulation d'information (Lemieux, 2000). Ayant été directrice générale de la FAA, Garvey a probablement assez de crédit dans ce domaine des affaires pour servir de canal de communication entre Bombardier et les autres acteurs de cet environnement, défendre sa légitimité (et sa visibilité), lui permettre d'obtenir des contrats et l'aider à lutter contre la réglementation et la concurrence.

#### 4.4.1.4 Présentation des réseaux de relations sociales d'André Desmarais

Le réseau direct d'André Desmarais est présenté à l'annexe 4. Fils de Paul Desmarais Sr (fondateur de PCC), André Desmarais est membre du CA, président et co-chef de direction de PCC. Membre du CA de Citic Pacific, membre du groupe Bilderberg, président honoraire du Conseil Commercial Canada-Chine, de 1998 à 2005, il a été nommé membre du Hong Kong Chief Executive's Council of International Advisers. Nommé au conseil international de JP Morgan Chase en 2003, il a aussi été administrateur de Bombardier Inc jusqu'en 2004. Marié à France Chrétien, fille de Jean Chrétien, ex-Premier Ministre du Canada, il est nommé Officier de l'Ordre du Canada en 2003. Le réseau direct d'André Desmarais est ainsi composé d'environ soixante seize personnes (en dehors des membres de sa famille), cinq entreprises (dans les secteurs financier et industriel) et trois organisations sociales assez puissantes.

Parmi les plus importants acteurs de ce réseau, nous pouvons citer l'entreprise JP Morgan Chase, le groupe Bilderberg et le Conseil Commercial Canada-Chine. Bien évidemment, derrière les grandes organisations se trouvent des personnes influentes. JP Morgan Chase est la troisième plus grande banque aux États-Unis. Elle est considérée comme un leader mondial dans, entre autres, la banque d'investissement, la banque commerciale, la gestion d'actifs, les services financiers aux consommateurs, services financiers aux petites entreprises, etc.

Crée en 1954 par le Prince Bernhard des Pays-Bas et David Rockefeller des États-Unis<sup>3</sup> (dont la famille est en partie propriétaire de la JP Morgan Chase), le groupe Bilderberg regroupe plusieurs personnalités parmi les plus influentes de la planète : chefs des grandes entreprises, chefs d'États, leaders politiques, monde des médias, etc. Tenant ses réunions secrètement une fois par année, certains considèrent le Bilderberg comme le Nouvel Ordre Mondial. Les participants à la réunion de 2008, venant du Canada, étaient entre autres Clark Edmund (président et chef de direction du Groupe TD Banque Financière), Paul Desmarais Jr, Frank McKenna (ancien Premier Ministre du Nouveau Brunswick et membre de direction du

---

<sup>3</sup> Voir <http://www.ababord.org/spip.php?article708>

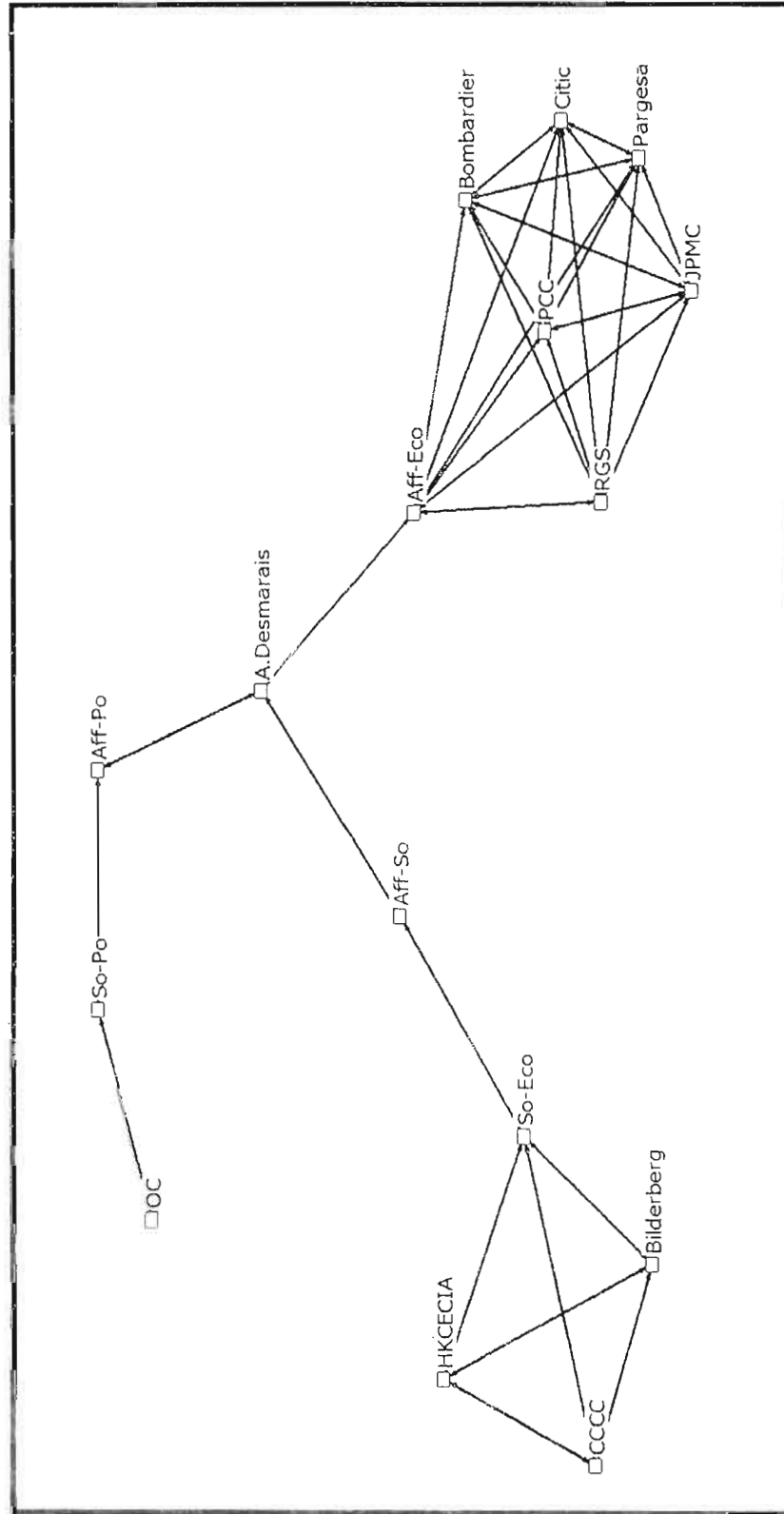
Groupe TD Banque Financière), J. Robert S. Prichard (président et chef de direction Torstar Corporation)<sup>4</sup>.

Le Conseil Commercial Canada-Chine est le plus important regroupement du monde des affaires entre le Canada et la Chine. Diverses opportunités d'affaires y sont probablement offertes. Paul Desmarais Sr en est le président fondateur. Les relations d'affaires de PCC en Chine sont relativement importantes. Nous en avons présenté un exemple de coopération avec Bombardier Inc dont les dirigeants sont aussi co-fondateurs du conseil. On peut dire que le Hong Kong Chief Executive's Council of International Advisers est l'organisme cadet du Conseil Commercial Canada-Chine. Il regroupe des chefs d'entreprises venant de plusieurs pays, principalement les plus riches.

La figure 4.6 présente le réseau direct d'organisations d'André Desmarais. Tel que nous pouvons le constater, deux types d'organisations y apparaissent : les entreprises et les organisations sociales. Il s'agit là d'un réseau relativement diversifié puisqu'il comprend au moins deux types d'organisations différents.

---

<sup>4</sup> Voir <http://www.johnFenzel.com>



**Figure 4.6** Réseau direct d'organisations d'André Desmarais

Où :

Aff-Eco = affiliations économiques

Aff-Po = affiliations politiques

Aff-So = affiliations sociales

So-Eco = affiliations socio-économiques

So-Po = affiliations socio-politiques

CCCC = Conseil commercial Canada-Chine

Citic = Citic Pacific Ltd

HKCECIA = Hong Kong Chief Executive's Council of International Advisers

JPMC = JP Morgan Chase

OC = Ordre du Canada

RGS = Richardson Greenshields Securities Ltd

D'après la configuration de ce réseau, les affiliations économiques d'André Desmarais sont nettement plus importantes que les autres (politiques et sociales). Cependant, cette apparence révélée par la représentation graphique ne signifie pas forcément que les autres connections, de nature non économiques, sont moins importantes du point de vue de leur utilité. Même si elles semblent jouer des rôles périphériques ou intermédiaires, les connections à des organismes politiques et sociaux peuvent constituer des ponts d'accès aux connections avec le monde des affaires, des gens importants et ciblés. Aussi, au niveau de ses affiliations sociales, nous constatons qu'elles sont essentiellement constituées d'organisations socio-économiques tels que le Bilderberg, le Conseil commercial Canada-Chine et le Hong Kong Chief Executive's Council of International Advisers, tous étant des lieux de rencontre du monde des affaires, même s'ils ont une apparence sociale.

À travers ses réseaux, André Desmarais pourrait éventuellement avoir accès à des personnes ou organisations ayant le contrôle de ressources relativement importantes. JP Morgan Chase, l'une des plus grandes banques au monde, est une source d'informations, de conseils et d'expertise très importantes puisque PCC œuvre aussi dans le secteur financier. En plus d'être une source de financements (actionnariat par exemple, ou même des emprunts), JP

Morgan Chase est aussi une source de collaboration intéressante pour PCC, de même que PCC en est une pour JP Morgan Chase.

CITIC Pacific Ltd est un holding industriel chinois qui œuvre dans la manufacture d'acier, l'électricité, l'aéronautique, etc. Selon le rapport annuel de PCC, le plus important placement de la société en Asie est sa participation dans CITIC Pacific Ltd à hauteur de 4,6% (Rapport annuel, 2005, p. 13). Vu le nombre de personnalités influentes qui participe aux réunions du groupe Bilderberg, on peut logiquement conclure qu'il constitue probablement une source de ressources variées et importantes. André Desmarais a ainsi l'opportunité de rencontrer les personnalités parmi les plus riches et les plus puissants du monde, en termes des affaires, de la politique et du social. Cela lui permet d'accéder probablement plus facilement à des personnes contrôlant plusieurs types de ressources.

#### 4.4.1.5 André Desmarais : Coopter et se faire coopter pour une meilleure acquisition de ressources financières par PCC

Selon la théorie de la dépendance aux ressources, lorsqu'une entreprise a par exemple des besoins en ressources financières, elle va coopter un membre d'une organisation financière en le nommant sur son CA. Nous avons ici un exemple qui montre qu'elle peut aussi se faire coopter en siégeant sur le CA de l'organisation qui contrôle les ressources dont elle a besoin.

En décrivant un de ses produits, il est écrit dans le rapport annuel de PCC que :

iProfilMC – Il s'agit d'un programme de gestion de portefeuille unique lancé en 2001 à l'intention des clients disposant d'un actif supérieur à 250 000 \$. Les portefeuilles de placements iProfilMC ont été conçus de manière à maximiser le rendement et à gérer le risque au moyen d'une diversification par catégorie d'actif, style de gestion et régions du monde. Ce programme est géré suivant les conseils d'un groupe d'élite de 12 sociétés de gestion de patrimoine de calibre mondial parmi lesquelles figurent Goldman Sachs Asset Management, Jarislowsky Fraser Limitée et la Société de gestion d'investissement I.G. Ltée. À partir du 28 janvier 2004, Waddell & Reed, la Société de gestion d'investissement I.G. Ltée et J.P. Morgan ont remplacé Provident Investment Counsel, Alliance Bernstein et AIB Govett, respectivement, à titre de sous-conseillers pour le programme iProfilMC. À la fin de 2004, ce programme avait recueilli un actif de 437 M\$. (Rapport annuel, 2004, p. 89)

De ce paragraphe, nous notons que JP Morgan et PCC ont une relation d'affaires, un partenariat commercial et d'expertise avec des retombées financières intéressantes, puisque le premier agit à titre de sous-conseiller pour le second. Dans cette situation, c'est André Desmarais, membre de l'équipe de direction et du CA de PCC, qui siège comme administrateur sur le conseil international de JP Morgan Chase. Nous constatons que lorsqu'une entreprise a besoin de ressources, elle peut non seulement nommer un administrateur venant de l'organisation qui les contrôle, mais aussi se faire représenter dans l'organisation en question. C'est le cas d'André Desmarais sur le conseil de JP Morgan Chase. On peut parler d'une cooptation et d'une acquisition de ressources mutuelles puisque les organisations se cooptent entre-elle.

#### 4.4.1.6 Présentation des réseaux de relations sociales de James Nininger

Titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université d'Ottawa, d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université Western Ontario, d'un Ph.D en relations de travail de l'Université du Michigan, Monsieur Nininger est avant tout un enseignant. Il a enseigné à titre de professeur agrégé à la faculté de la School of Business de la Queen's University et à la Ivey School of Business de l'Université Western Ontario (London). Membre du CA de PCC depuis Mai 2001, il est entre autres, membre du comité de Régie d'entreprise et Président du comité des ressources humaines du Conseil de direction de l'Agence du Revenu du Canada, Président de la Fondation communautaire d'Ottawa, membre du CA et fondateur de l'Institut Canadien sur la Sécurité des Patients et membre du conseil des gouverneurs de l'Hôpital d'Ottawa. Par le passé, il a été président et chef de la direction du Conference Board du Canada (1978-2001), membre du CA de Fondations communautaires du Canada et du Comité des ressources humaines du Centre national des arts, membre des conseils d'administration de la Compagnie de chemin de fer Canadien Pacifique et du Centre national des Arts. En 1999, l'Université d'Ottawa lui a décerné un doctorat honorifique et en 2001, le Conference Board du Canada a fait de lui un associé honorifique, sa plus haute distinction.

Au vu de l'annexe 5, ses connections avec le monde des affaires semblent relativement moins importantes : PCC et la Compagnie du Chemin de fer Canadien Pacifique. Monsieur



Nininger est logiquement une importante source de visibilité sociale pour PCC et donc de légitimité, compte tenu de sa grande implication sociale, ayant été entre autres, président et chef de la direction du Conference Board du Canada. Tel qu'on peut le lire sur son site internet, le Conference Board est soucieux de contribuer à l'avancement du Canada et ainsi, *veut développer le leadership en acquérant et en encourageant une meilleure compréhension des tendances économiques, des grands dossiers d'intérêt public et de la performance des organisations* (<http://www.conferenceboard.ca/francais/francais.aspx>).

Cependant, la prochaine section montre que même une source de légitimité pourrait donner lieu à des opportunités d'acquisition de ressources financières. La figure 4.7 représente les réseaux directs d'organisations de James Nininger.

Où :

ARC = Agence du Revenu du Canada

CBC = Conference board du Canada

CNA = Centre national des arts

CP = Canadien Pacific

FCO = Fondation communautaire d'Ottawa

HO = Hôpital d'Ottawa

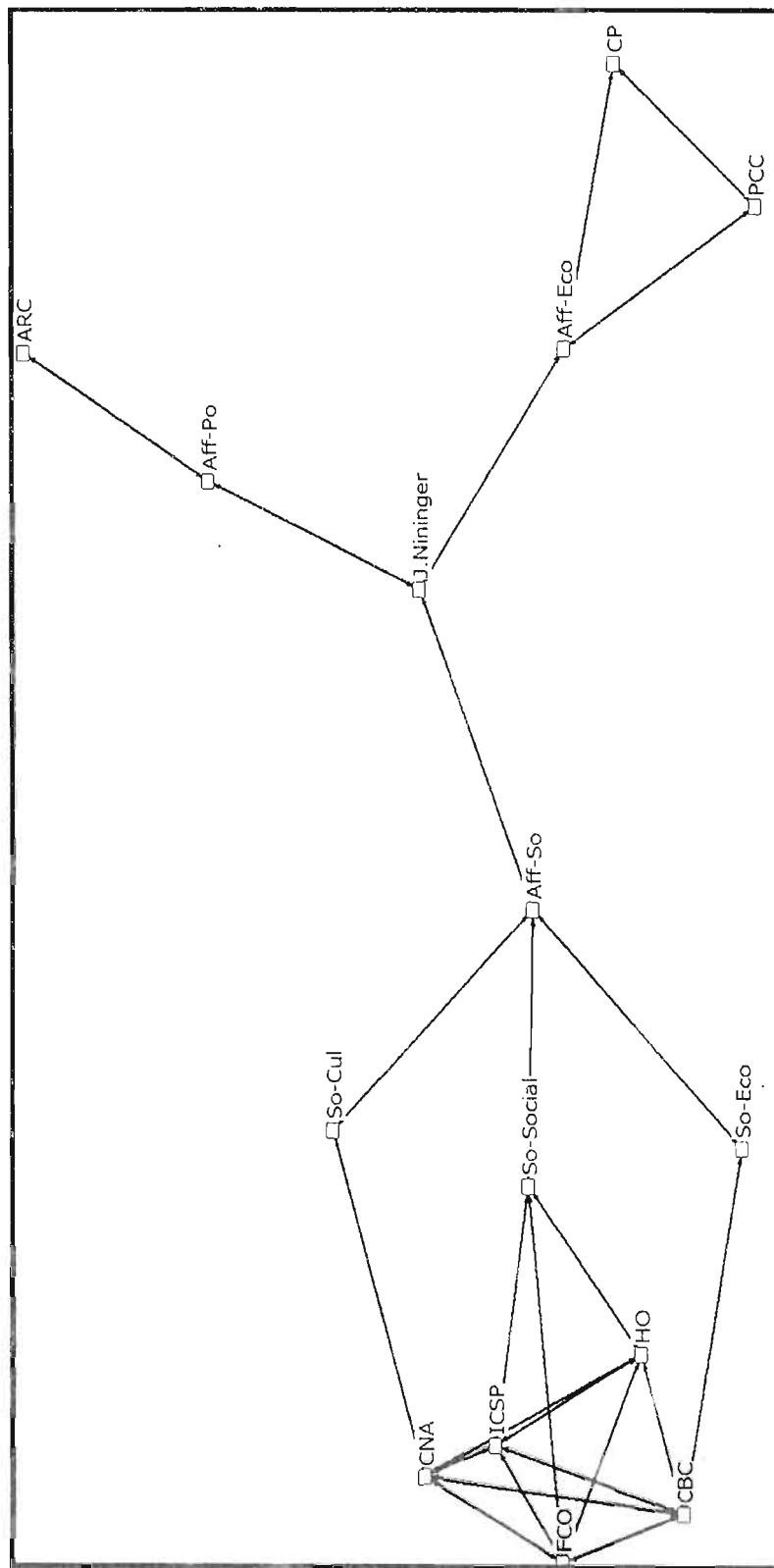
ICSP = Institut Canadien sur la Sécurité des Patients

PCC = Power Corporation du Canada

So-Cul = affiliations socio-culturelles

So-Eco = affiliations socio-économiques

So-Social = affiliations socio-sociales



**Figure 4.7** Réseaux directs d'organisations de James Nininger

Contrairement au CA d'André Desmarais par exemple, la configuration des réseaux sociaux de Mr Nininger montre que ses connections avec les organisations à caractère social sont beaucoup plus importantes que les autres. Aussi, au niveau social, il est connecté à des organisations à caractère socio-culturel, socio-économique et socio-social. Une organisation telle que le Conference Board du Canada est une réelle vitrine sur le monde des affaires. Ainsi, les connections sociales de Mr Nininger jouent plutôt un rôle fondamental ici, par rapport à ses connections économiques. Donc, les éléments périphériques pour les uns deviennent centraux pour les autres.

#### 4.4.1.7 La tentative d'acquisition de la Canadien Pacifique par PCC

Les seules entreprises auxquelles Mr Nininger est lié sont PCC et la Canadien Pacifique. Or, PCC aurait tenté une prise de contrôle hostile de cette entreprise. Le hasard ou la stratégie ?

Le Canadien Pacifique demeurera la plus importante compagnie canadienne jusqu'aux années 1970. Sa domination dans de nombreux secteurs de ressources naturelles et de transport lui mérite le surnom de « Canada Inc. ». Quand, aux cours des années 1970, Power Corporation, propriétaire de la Canada Steamship Lines, allié avec la Caisse de dépôts et de placements du Québec, tentera une prise de contrôle hostile du Canadien Pacifique, le gouvernement fédéral adoptera, in extremis, une loi interdisant toute part de contrôle supérieure à 10%. Depuis vingt ans, le Canadien Pacifique a vendu plusieurs de ses plus importantes filiales. Aujourd'hui cette compagnie exploite un chemin de fer et est aussi active dans l'exploration pétrolière.

([http://www.vieux.montreal.qc.ca/inventaire/fiches/fiche\\_gro.php?id=110](http://www.vieux.montreal.qc.ca/inventaire/fiches/fiche_gro.php?id=110))

Par ailleurs, même si Monsieur Nininger n'est membre du CA de PCC que depuis 2001, il semble tout de même qu'il représente une source d'information stratégique pour PCC, dans le cas d'une autre tentative de prise de contrôle. En affaires, l'information est une ressource stratégiquement importante et non négligeable.

#### 4.4.2 Acquisition de ressources humaines

D'après le tableau des ressources (tableau 2.1), les ressources humaines englobent le personnel compétent, des expertises et conseils ainsi que des informations de nature

stratégique. En principe, tous les membres du CA sont supposés amener à l'entreprise, d'abord et avant tout, des ressources humaines. En effet, les autres théories utilisées dans l'étude du CA, notamment la théorie de l'agence et la théorie du stewardship, reconnaissent que l'un des ses principaux rôles est de conseiller les dirigeants et d'orienter stratégiquement la firme. Par ailleurs, il n'en demeure pas moins que les compétences, expertises et conseils apportés à l'entreprise constituent des ressources au même titre que les autres types de ressources. De plus, ces ressources de nature humaine devraient aussi permettre d'améliorer ses résultats financiers.

#### 4.4.2.1 Présentation des réseaux de relation d'Amaury-Daniel de Seze

L'annexe 6 présente les réseaux de relations sociales directs d'Amaury-Daniel de Seze. Membre du CA de PCC depuis Mai 2001, Mr de Seze est aussi son vice-président. Administrateur de nombreuses sociétés dont Pargesa SA (une filiale belge de PCC), Groupe Industriel Marcel Dassault, Groupe UGC, Eiffage SA, il est aussi membre du conseil de surveillance du Groupe Bruxelles Lambert (copropriété de PCC et du Groupe Frère-Bourgeois de Belgique), de Publicis, et vice-président du conseil de surveillance du Groupe Carrefour. En plus d'avoir occupé diverses fonctions de direction importantes dans le Groupe Volvo et dans BNP Paribas, il a été administrateur, entre autres, du Groupe Cobepa (Compagnie Benelux Participations), Atos, Fives-Lille, La Poste, Gras Savoye et Sema Group.

Le Groupe Carrefour, BNP Paribas et Lagardere (une société du Groupe Industriel Marcel Dassault) font partie des entreprises du CAC 40<sup>5</sup>. Nous reviendrons sur le Groupe Industriel Marcel Dassault lorsque nous aborderons le cas de Laurent Dassault, un membre de la famille propriétaire de ce groupe et membre du CA de PCC. Le Groupe UGC est considéré comme un des premiers groupes européens d'exploitation cinématographique, qui est présent dans quatre pays, à savoir la France, la Belgique, l'Espagne et l'Italie. Eiffage SA est un groupe reconnu comme le 8<sup>ème</sup> européen de la construction et des concessions, avec plus 500 implantations en France, en Grande Bretagne, en Allemagne, en Italie et en Pologne

---

<sup>5</sup> Le classement des entreprises du CAC 40 que nous évoquons dans ce travail est celui du mois de janvier 2009 ([www.euronext.com](http://www.euronext.com)). Ces entreprises représentent les plus grandes françaises cotées à la bourse de Paris.

([www.eiffage.fr](http://www.eiffage.fr)). Présent dans 104 pays sur les cinq continents, le Groupe Publicis est un géant mondial de la communication (classé comme 4<sup>ème</sup> mondial dans cette catégorie d'activité, voir [www.publicisgroupe.com](http://www.publicisgroupe.com)). Le Groupe Gras Savoye est considéré comme le premier courtier d'assurance en France. Il est présent partout dans le monde dans une trentaine de pays y compris le Canada.

La figure 4.8 représente les réseaux organisationnels d'Amaury-Daniel de Seze. Étant aussi dirigeant d'une des filiales de PCC, Mr de Seze a des connections aussi bien internes qu'externes qui devraient lui permettre de tisser entre les deux beaucoup plus de liens qu'un simple membre du CA. Ceci est valable pour tout membre du CA ayant également des fonctions de direction au sein de l'entreprise.

Où :

BNPP = BNP Paribas

Carrefour = Groupe Carrefour

Cobepa = Groupe Cobepa

CPAA = Centre de Perfectionnement dans l'Administration des Affaires

F-L = Fives-Lille

GBL = Groupe Bruxelles-Lambert

GIMD = Groupe Industriel Marcel Dassault

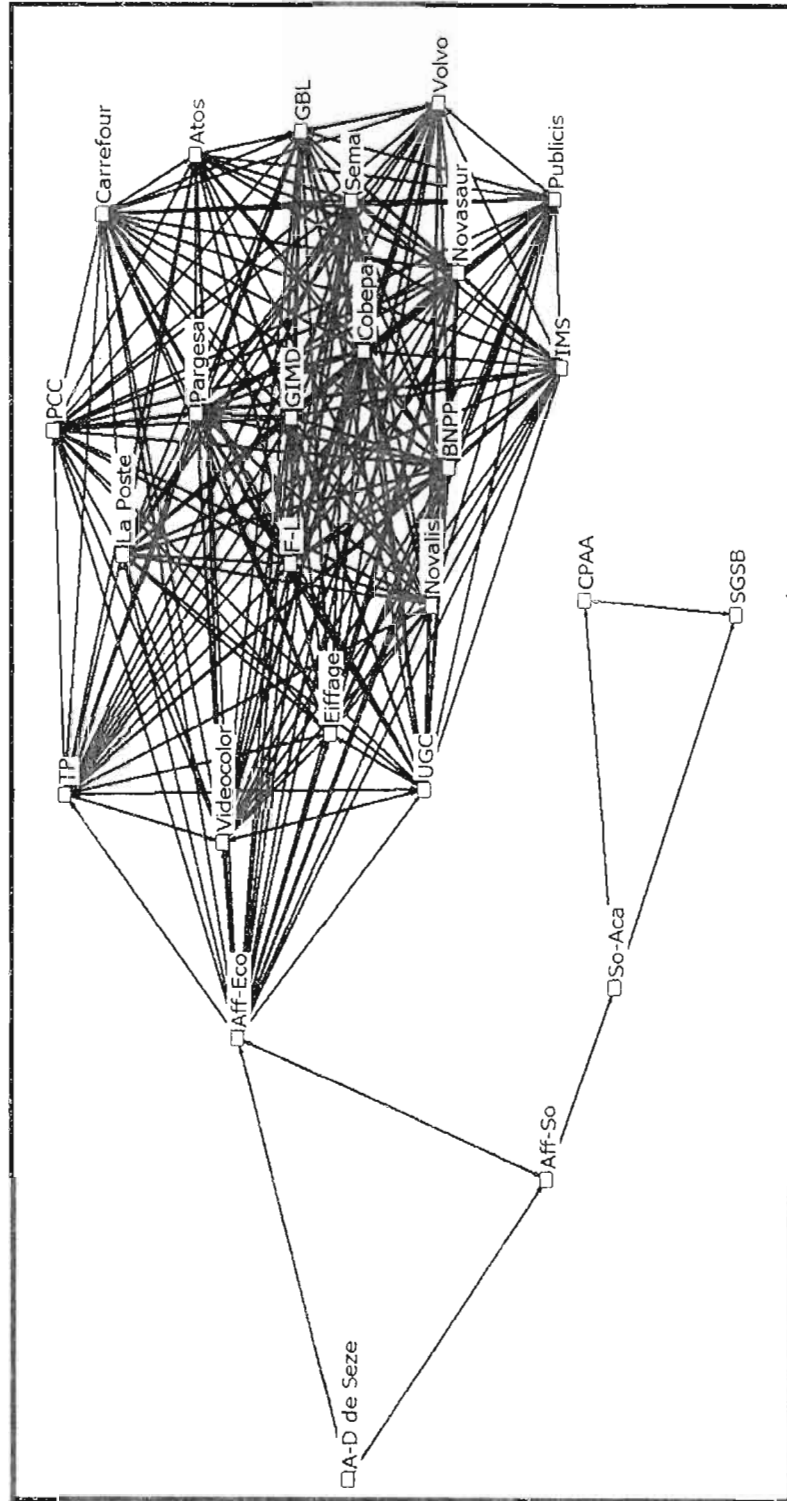
IMS = IMS International Metal Service SA

Sema = Groupe Sema

SGSB = Stanford Graduate School of Business

TP = Towers Perrin

UGC = Groupe UGC



**Figure 4.8** Réseaux directs d'Amaury-Daniel de Seze

Le réseau économique de Mr de Seze est plus important que les autres, tel qu'on peut le voir à partir de la figure précédente. Amaury-Daniel de Seze se retrouve ainsi relié à au moins huit secteurs d'activité en Europe et Amérique, dont le secteur financier avec BNP Paribas et Gras Savoye, le secteur de la communication avec Publicis, le secteur commercial et de la distribution avec le groupe Carrefour, le secteur de la production cinématographique avec le Groupe UGC, le secteur de la construction avec Eiffage SA, le secteur des services avec La Poste et Atos, le secteur industriel avec le Groupe Industriel Marcel Dassault, le Groupe Volvo et la société Fives-Lille, et les sociétés de portefeuille tels que le Groupe Bruxelles Lambert, Pargesa SA, le Groupe Cobepa et bien sûr PCC.

Connecté à dix neuf entreprises et soixante personnes, chacune des relations (en termes d'organisation ou de personne) de Monsieur de Seze pourrait jouer un rôle plus ou moins important, aussi bien pour PCC que pour les autres organisations qu'il relie. À noter que les affiliations sociales de de Seze sont constituées uniquement d'organisations socio-académiques : Centre de Perfectionnement dans l'Administration des Affaires et le Stanford Graduate School of Business

#### 4.4.2.2 Amaury-Daniel de Seze, PCC et BNP Paribas pour des ressources humaines stratégiques

Depuis plusieurs années, Monsieur de Seze partagent des relations interorganisationnelles quasi permanentes avec deux personnes : Aimery Langlois-Meurinne et Arnaud Vial. En effet, Diplômé de l'École nationale d'administration (France) et Docteur en Droit, Aimery Langlois-Meurinne est le Directeur Général de Pargesa Holding SA. Il a commencé sa carrière dans Paribas. Tout comme Amaury-Daniel de Seze, Aimery Langlois-Meurinne a une bonne connaissance de Paribas et a fini par entrer chez PCC. Il a été administrateur entre autres de Corporation Financière Power (une filiale de PCC), d'Axis Capital Management (une entreprise d'assurance basée aux Bermudes, aux États-Unis, en Angleterre, en Suisse, en Australie et à Singapour), d'Eiffage et du Club Français du Livre. Il est actuellement administrateur du Groupe Bruxelles Lambert, du Club Méditerranée, de Sagard et président du conseil de surveillance d'Imerys (une filiale de PCC).

Arnaud Vial est premier vice-président finances de PCC et de la Corporation Financière Power. De nationalité française et canadienne, il a débuté sa carrière chez BNP Paribas en 1977 avant de rejoindre le groupe Pargesa en 1988. Il est nommé administrateur du Groupe Bruxelles Lambert en 2004.

Ainsi, on dirait que le fait d'avoir travaillé chez BNP Paribas est un critère assez important pour entrer dans l'entreprise PCC (comme administrateur et/ou comme dirigeant). C'est visiblement le cas d'Amaury-Daniel de Seze, d'Aimery Langlois-Meurinne et d'Arnaud Vial. C'est aussi le cas de Jacques de Larosière de Champfeu, ex membre du CA de PCC et qui était conseiller chez Paribas au moment de sa nomination chez PCC en 1998. Si l'on tient compte du fait que Desmarais père (fondateur de PCC) avait tenté une prise de contrôle de Paribas dans les années 80 (Philpot, 2008), avoir sur le CA et sur l'équipe dirigeante de PCC des personnes ayant une bonne connaissance de BNP Paribas est logiquement une source d'information stratégique pour une future tentative de prise de contrôle.

Par ailleurs, BNP Paribas possède actuellement des parts (14,6% du capital)<sup>6</sup> dans Pargesa, une filiale belge de PCC, alors que jusqu'en décembre 2007, Monsieur de Seze était président du conseil de surveillance de Paribas Affaires Industrielles (il est entré dans Paribas en 1993). Pourtant, PCC est aussi l'un des principaux actionnaires de la filiale belge de BNP Paribas, une entreprise que Paul Desmarais Sr et son ami Albert Frère ont cherché à contrôler dans les années 1980, en voulant empêcher sa nationalisation par le gouvernement français de l'époque. Cette tentative de contrôle aurait été possible grâce aux informations et à l'aide des dirigeants internes de Paribas (Philpot, 2008, p. 87-97). Monsieur de Seze, connaissant très bien le fonctionnement interne de Paribas (entre autres), ne constitue t-il pas une source d'information stratégique pour PCC, des informations potentiellement utiles à d'éventuelles tentatives de prise de contrôle.

---

<sup>6</sup> Voir [http://www.pargesa.ch/sujet\\_fr/pdf/cp/cp\\_07/cp0807fr.pdf](http://www.pargesa.ch/sujet_fr/pdf/cp/cp_07/cp0807fr.pdf)



BNP Paribas est un leader européen des services bancaires et financiers d'envergure mondiale et l'une des 6 banques les plus solides du monde selon Standard & Poor's. Présent dans toute l'Europe, au travers de l'ensemble de ses métiers, la France (BDDF) et l'Italie (BNL) sont ses deux marchés domestiques en banque de détail. Le Groupe possède l'un des plus grands réseaux internationaux avec une présence dans plus de 80 pays et plus de 170 000 collaborateurs, dont plus de 130 000 en Europe. (Rapport annuel, 2008, p.6)

Dans le réseau d'Amaury de Seze se trouve une personne qui pourrait être considérée comme presque incontournable dans les affaires de PCC, il s'agit d'Albert Frère de Belgique. Homme d'affaires et milliardaire belge, Albert Frère est un ami de Paul Desmarais Sr. En 1981, il a créé avec ce dernier, Pargesa, et ils sont copropriétaires du Groupe Bruxelles Lambert. Très influent en Europe, c'est vraisemblablement grâce à lui, en partie, que PCC a pu s'y établir et s'étendre. Albert Frère et sa famille sont aussi propriétaires de la société holding Frère-Bourgeois SA (ERBE, la Compagnie Nationale de Portefeuille en sont entre autres les filiales).

Tout comme PCC, le Groupe Bruxelles Lambert détient des participations dans la compagnie pétrolière Total (première entreprise du CAC 40), dans GDF Suez (troisième entreprises du CAC 40), dans Imérys, et dans le cimentier Lafarge (fait partie des entreprises du CAC 40).

Président du CA de Frère-Bourgeois SA, du Groupe Bruxelles Lambert, d'ERBE, de la Financière de la Sambre (filiale de Frère-Bourgeois SA), de FINGEN SA (filiale de Frère-Bourgeois SA), de Pétrofina, vice-président du conseil de Pargesa, président du conseil de surveillance de M6, Albert Frère est aussi membre des conseils d'administration de LVMH, Château Cheval Blanc, Raspail Investissements et Gruppo Banca Leonardo (Italie). Le Groupe Bruxelles Lambert est une société de portefeuille cotée à la Bourse de Bruxelles et classée parmi les dix premières sociétés belges. Lafarge est un leader mondial dans le domaine de matériaux de construction. Gérald Frère, le fils d'Albert Frère, est aussi un homme d'affaires assez influent en Europe.

#### 4.4.3 Acquisition de ressources commerciales

La clientèle actuelle et potentielle, les fournisseurs (matières premières, marchandises) et les partenariats commerciaux à court et long terme constituent les ressources commerciales, conformément au tableau des ressources (tableau 2.1).

##### 4.4.3.1 Présentation des réseaux de relations sociales de Robert Parizeau

Président du conseil d'Aon Parizeau Inc depuis 1997, Robert Parizeau est un administrateur de sociétés chevronné, membre du CA de PCC depuis Mai 1985. Aon Parizeau est l'une des filiales canadiennes de la compagnie américaine Aon spécialisée dans les services de gestion de risque, les assurances et les services conseils. Avant, Monsieur Parizeau été président et chef de direction de la Sodarcan inc (1972-1997), une entreprise familiale héritée de son père et qui aurait été achetée par Aon en 1997.

Robert Parizeau est aussi membre des CA de plusieurs autres entreprises : Groupe Canam Inc<sup>7</sup> (solutions et produits de construction, classée 105<sup>ème</sup> parmi les 500 plus grandes entreprises québécoises par Les Affaires.com 2009), Van Houtte et SCOR Compagnie de réassurance du Canada. Par le passé, il a été président du CA de Gaz Métro, membre du CA d'Assurance-vie Banque Nationale, Président du conseil de l'Institut de Recherches Cliniques de Montréal et membre du conseil de l'Institut de Recherches Cliniques de Montréal. Diplômé de HEC Montréal (1957), gouverneur associé de l'Université de Montréal, gouverneur associé de la Société Pro Musica et membre du CA de la Fondation Lionel-Groulx, il reçoit le prix Diplômé HEC émérite en 1995, l'Ordre du Mérite de l'Association des diplômés de l'Université de Montréal en 2003, le Prix Korn/Ferry-Revue Commerce (Administrateur de l'année) en 2004, et en juin 2006, l'Institut des administrateurs de sociétés lui a décerné le Fellowship Award.

---

<sup>7</sup> Groupe Canam inc. est une société industrielle qui exploite 12 usines spécialisées dans la conception et la fabrication de produits et de solutions de construction. L'entreprise fournit du travail à près de 3 000 personnes et est présente au Canada, aux États-Unis, en Roumanie et en Inde, et détient des coparticipations dans des entreprises en Arabie Saoudite, en Chine, dans les Émirats arabes unis, en France, au Mexique, et en Russie. ([http://www.groupecanam.ws/www/v4/gc.nsf/va\\_redir/structure](http://www.groupecanam.ws/www/v4/gc.nsf/va_redir/structure))

L'annexe 7 présente la synthèse des réseaux de relations de Robert Parizeau. Il est connecté à environ une soixantaine de personnes et huit entreprises dans les secteurs financier, industriel et artistique. Et la figure 4.9 présente les réseaux directs d'organisations de Robert Parizeau.

Sa forme montre que les connections économiques et sociales de Mr Parizeau sont relativement équilibrés. Dans cette situation, il est difficile de percevoir la différence entre les acteurs centraux et les périphériques. Cependant, c'est leur utilité qui nous intéresse. Aussi, il est connectés à trois types d'organisations sociales : des organisations à caractère socio-académique avec l'Institut des administrateurs de sociétés, l'Institut de Recherches Cliniques de Montréal et l'université de Montréal; une organisation à caractère socio-culturel avec le Musée National des beaux-arts du Québec; et une à caractère socio-social avec la Fondation Lionel-Groulx.

Où :

AP = Aon Parizeau

BN = Banque Nationale

Canam = Groupe Canam inc

FL-G = Fondation Lionel-Groulx

GM = Gaz Métro

IAS = Institut des administrateurs de sociétés

IRCM = Institut de Recherches Cliniques de Montréal

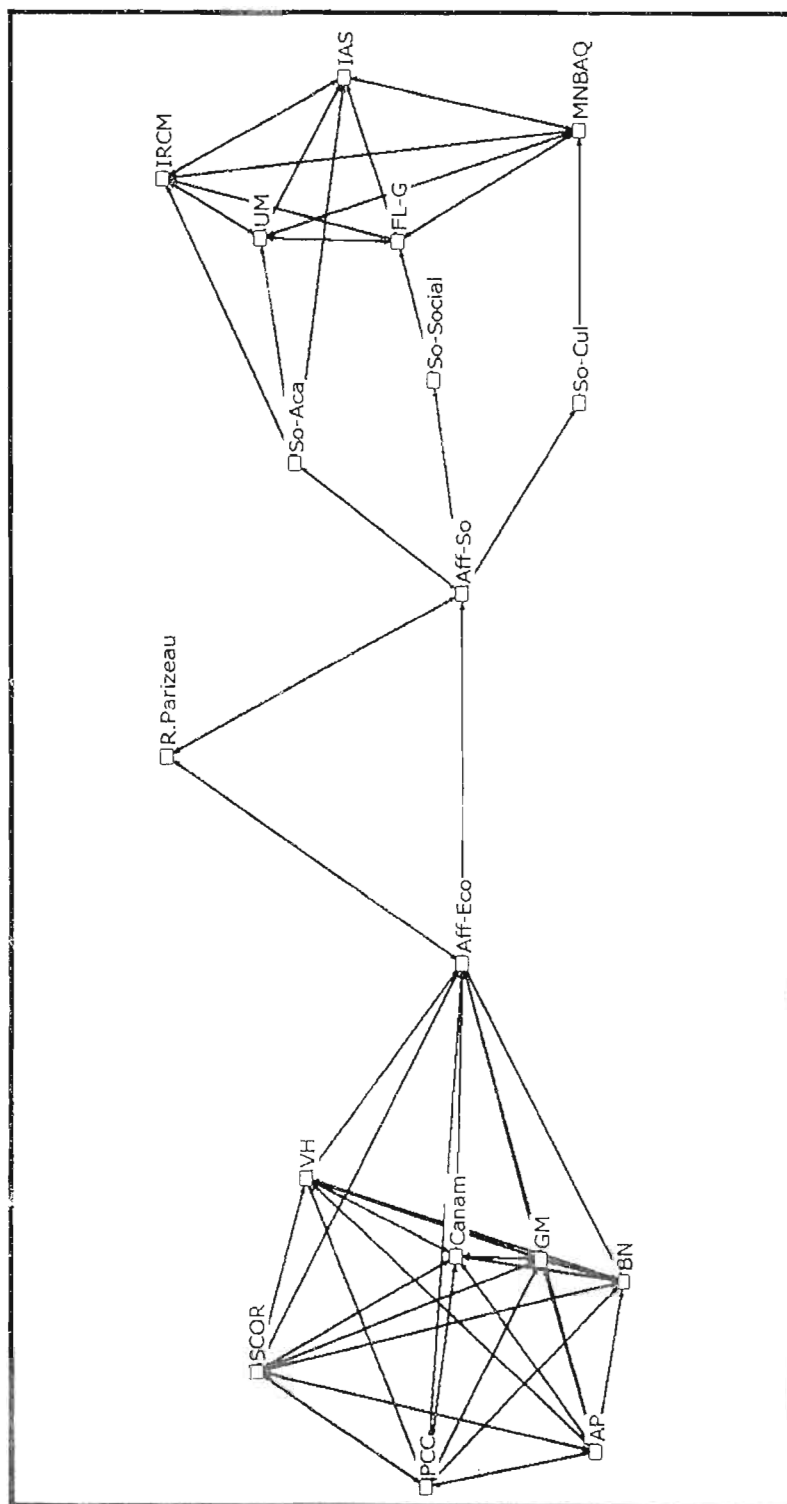
MNBAQ = Musée National des beaux-arts du Québec

SCOR = SCOR Compagnie de réassurance du Canada

So-Aca = affiliations socio-académiques

UM = Université de Montréal

VH = Van Houtte



**Figure 4.9** Réseaux directs d'organisations de Robert Parizeau

#### 4.4.3.2 Partenariat commercial entre PCC et la Banque Nationale

Dans le réseau d'entreprises de Robert Parizeau se trouve la Banque Nationale, une organisation qui a des relations commerciales et financières intéressantes avec certaines filiales de PCC. D'ailleurs, on peut lire ceci dans le Rapport annuel de 2002 de cette dernière :

En novembre 2002, le Groupe Investors, la Great-West et la London Life ont conclu avec la Banque Nationale du Canada une entente prévoyant la distribution de produits et de services bancaires par les réseaux respectifs de ces trois sociétés membres du groupe de la Financière Power.

Aux termes de cette entente, le Groupe Investors, la Great-West et la London Life offriront à leurs clients individuels des produits et des services bancaires conçus par la Banque Nationale. Ces produits comprendront notamment des prêts à l'investissement, des marges de crédit, des comptes de dépôt et des cartes de crédit. (Rapport annuel, 2002, p.6)

Or, Mr Parizeau est membre du CA de PCC depuis longtemps (mai 1985), bien avant ce partenariat avec la Banque Nationale. Même s'il n'est pas clairement établi que Mr Parizeau aurait contribué ou faciliter cette relation d'affaires, il n'en demeure pas moins que sa présence sur les CA des deux partenaires représente une source logique et probable de communication et de partage d'informations stratégiques. Ce partenariat commercial, avec bien sûr des retombées financières, pourrait déboucher sur des financements intéressants. Une relation commerciale connue occulterait possiblement des ententes financières beaucoup plus stratégiques.

#### 4.4.3.3 Amaury-Daniel de Seze, Groupe Carrefour et Publicis : pour des ressources commerciales ?

Alors que le Groupe Carrefour et Publicis entretiennent des relations commerciales, le premier est le client du second, Monsieur de Seze siège en même temps sur leurs conseils de surveillance respectifs. Jusqu'à quel point cette connexion organisationnelle pourrait influencer les relations d'affaires entre les deux entreprises ? Même si nous n'avons aucune indication à l'effet que Monsieur de Seze a pu influencer les parties sur leur choix, il nous

semble important de s'interroger sur son indépendance face à ses fonctions de surveillance dans ces entreprises.

En effet, le Groupe Carrefour étant un des importants clients de Publicis, le maintien des relations d'affaires entre ces deux entreprises pourrait être un obstacle à la partialité de Monsieur de Seze dans ses fonctions de membre du conseil de surveillance des deux. Voilà un exemple où visiblement l'importance d'acquérir des ressources l'emporte sur la nécessité de former un CA indépendant.

#### 4.4.4 Acquisition de ressources politiques

Les ressources politiques regroupent l'intervention gouvernementale, les barrières à la réglementation ainsi que la réglementation protectrice. Même s'il est difficile de trouver des exemples concrets d'acquisition de ressources politiques, certaines connections politiques peuvent cependant en donner des informations éloquentes. Dans le cas de PCC, l'importance des connections politiques de son fondateur, Paul Desmarais père, mérite une attention particulière.

##### 4.4.4.1 Présentation des réseaux de relations sociales de Paul Desmarais Sr

Fondateur de ce qui est devenu aujourd'hui l'une des plus grandes entreprises au Canada et dans le monde, l'Honorable Paul Desmarais est un canadien qui a su s'imposer en affaires et, semble-t-il, « imposer » en politique. Il débuta en affaires lorsqu'il reprit une entreprise de transport par autobus qui était en quasi-faillite<sup>8</sup>. Grâce à sa stratégie d'OPA (offre publique d'achat), son entreprise, PCC, contrôle trois secteurs clés : la finance, la communication et l'industrie, aussi bien en Amérique du Nord, en Asie qu'en Europe. On dit de lui qu'il a réussi en affaires parce qu'il est un *canadien français minoritaire* ; ce statut lui aurait permis de siéger sur des conseils d'administration d'entreprises, une source intéressante pour le

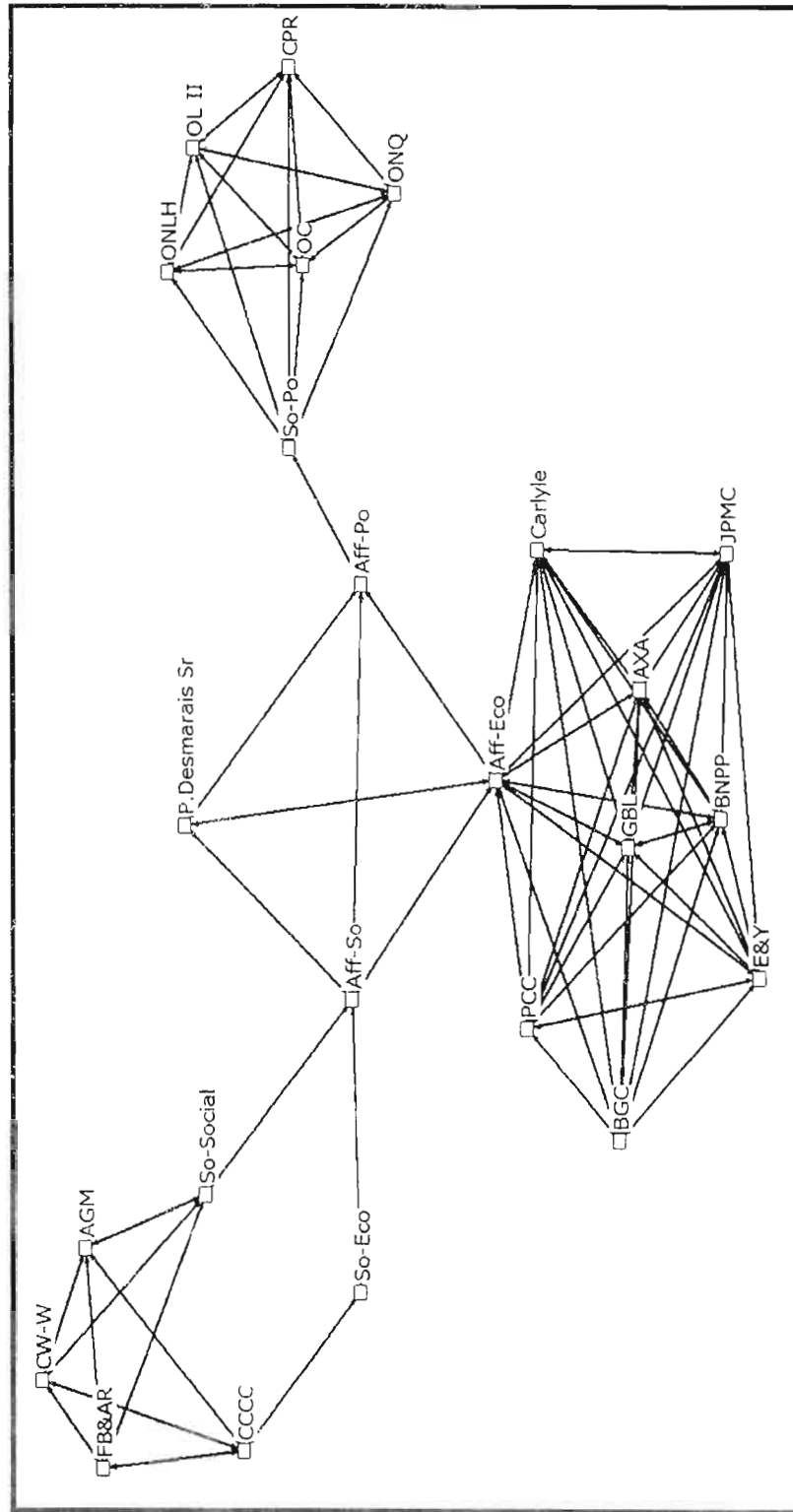
---

<sup>8</sup> Lisa Kassenar. « Desmarais advances on Buffett zone ». The Australian, 03 août 2009, <http://www.theaustralian.com.au/business/news/desmarais-advances-on-buffett-zone/story-e6frg90f-1225757250038>.

développement des affaires et d'accès à des « *largesses inaccessibles* » (Philpot, 2008, p. 21-23).

Président du comité exécutif de la Société, Paul Desmarais Sr est aussi membre honoraire des CA de la plupart de ses filiales (la Corporation Financière Power, la Société financière IGM, la Pargesa et le Groupe Bruxelles Lambert, entre autres), en plus d'être président d'honneur du conseil commercial Canada-Chine. Par le passé, il a siégé aux CA de plusieurs entreprises. Il a été membre du Comité international consultatif des compagnies Barrick Gold Corporation (classée sixième des 100 plus grandes entreprises canadiennes selon Les Affaires.com, 2009) et Chase Manhattan Bank N.A. (actuellement JP Morgan Chase, copropriété de la famille Rockefeller aux États-Unis), membre du Conseil de surveillance de AXA, membre du Conseil de surveillance de la Compagnie Financière de Paribas (aujourd'hui BNP Paribas, France), les deux dernières faisant partie des quarante plus grandes entreprises françaises, et membre du Groupe Carlyle (États-Unis).

Avec des distinctions honorifiques reçus au niveau national et international, les connections socio-politiques de Mr Desmarais sont frappantes. Officier de l'Ordre national du Québec, Officier de l'Ordre national de la légion d'honneur, Membre de l'Ordre du Canada (1978), Membre de l'Académie des Grands Montréalais (1984), Commandeur de l'Ordre de Léopold II, le 16 février 2008, Paul Desmarais Sr a été fait Grand-Croix de la Légion d'honneur par le Président de la République Française Nicolas Sarkozy. En 2000, il a reçu le Grand Prix de l'entrepreneur du cabinet des comptables Ernst & Young, Prix Woodrow-Wilson pour présence sociale d'une entreprise décerné par le Centre Woodrow-Wilson (américain) en 2003 et en 2007 le Prix d'Excellence pour le Leadership au Canada. De plus, il est Membre du Conseil privé de la Reine pour le Canada et Président des membres honoraires. La figure 4.10 et l'annexe 8 présentent les réseaux de relations sociales de Paul Desmarais Sr.



**Figure 4.10** Réseaux directs d'organisations de Paul Desmarais Sr



Où :

AGM = Académie des Grands Montréalais

BGC = Barrick Gold Corporation

BNPP = BNP Paribas

Carlyle = Groupe Carlyle

CCCC = Conseil Commercial Canada-Chine

CPR = Conseil Privé de la Reine

CW-W = Centre Woodrow-Wilson

E&Y = Ernst & Young

FB&AR = Fondation Baxter & Alma Ricard

GBL = Groupe Bruxelles-Lambert

JPMC = JP Morgan Chase

OC = Ordre du Canada

OL II = Ordre de Léopold II

ONLH = Ordre National de la Légion d'Honneur

ONQ = Ordre National du Québec

So-Po = affiliations socio-politiques

#### 4.4.4.2 Paul Desmarais Sr et ressources politiques

Plusieurs éléments indiquent que le succès et l'expansion de PCC sont vraisemblablement dus aux relations sociales de son fondateur, Monsieur Desmarais Sr. Que ça soit au Canada ou à l'étranger, Mr Desmarais a su mettre à profit ses réseaux de relations dans les affaires de PCC. En effet, « *depuis les années 1960, Paul Desmarais a cultivé et entretenu des liens étroits avec les dirigeants politiques non seulement du Québec et du Canada, mais aussi des États-Unis, de la France et d'autres pays européens ainsi que de la Chine* » (Philpot, 2008, p. 50). Lors de la remise de la Grand-Croix de la Légion d'honneur à Monsieur Desmarais, Le Président Nicolas Sarkozy a déclaré ceci : « *Si je suis aujourd'hui président de la République, je le dois en partie aux conseils, à l'amitié et à la fidélité de Paul Desmarais...* »

(Louis-Bernard Robitaille, cité par Philpot, 2008, p.50)<sup>9</sup>. Les liens de Monsieur Desmarais avec la France ont visiblement commencé lorsqu'il a siégé sur le CA de Paribas, une entreprise qu'il a par la suite cherché à contrôler :

Le point de départ de l'affaire Paribas a été l'élection, le 10 mai 1981, du gouvernement socialiste de François Mitterrand, [...]

...notamment avec Pierre Moussa, président de Paribas, et Pierre Scohier, président de Cobepa, filiale belge de la banque Paribas, Paul Desmarais et Albert Frère ont ... mis la main sur la filiale ultra-prospère de Paribas en Suisse en empêchant sa nationalisation... [...]

À la fin de 1980, avant l'année électorale, Paribas contrôlait sa filiale suisse Paribas-Suisse, avec 72% du capital, ainsi que sa filiale belge Cobepa avec 59,6% du capital. (Philpot, 2008. p. 89-91)

Son entrée en France a probablement été son point d'accès aux autres pays européens. En Belgique, la collaboration entre Albert Frère (qui a aussi siégé au CA de BNP Paribas) et Monsieur Desmarais a donné lieu à la création de grandes entreprises telles que Pargesa Holding SA et le Groupe Bruxelles Lambert, à travers lesquels ils ont pu contrôler des géants comme Total, Lafarge, Imérys, GDF-Suez.

Au niveau canadien, l'influence de Monsieur Desmarais sur certains hommes politiques et hommes d'affaires est plutôt évidente. Il a été l'employeur de Pierre-Elliott Trudeau, Jean Chrétien, Paul Martin, Brian Mulroney (tous ex premiers ministres du Canada) ainsi que de Maurice Strong, le « père des Accords de Kyoto » (Philpot, 2008). Récemment (le 30 Mai 2008), Henri-Paul Rousseau a démissionné de son poste de président de la Caisse de Dépôt et Placement du Québec pour rejoindre PCC.

Aux États-Unis, il est proche, entre autres, de la famille Rockefeller. David Rockefeller, copropriétaire de JP Morgan Chase et le fondateur des groupes de réseautage considérés comme les plus puissants au monde : Le Groupe Bilderberg (dont André Desmarais est membre), la Commission Trilatérale (dont Robert Gratton est membre) et le Council on Foreign Relations (dont Paul Fribourg est membre) (Estulin, 2008). Paul Desmarais Sr a aussi

<sup>9</sup> Discours de Sarkozy : La Presse, 16 février 2008, P. A5, Louis-Bernard Robitaille, « Paul Desmarais reçoit la grand-croix ». (Philpot, 2008, p. 196)

été un membre du Groupe Carlyle, un des groupes d'affaires américain les plus puissants avec environ 600 filiales et de nombreux domaines d'activités, comme l'aéronautique, la défense, l'industrie automobile et des transports, l'énergie, les télécommunications et les médias. Ce groupe d'affaires a compté et compte encore parmi ses membres des personnalités politiques, sociales et des affaires parmi les plus influentes au monde. On y retrouve, entre autres, James Baker, ancien Secrétaire d'Etat américain, Laurent Beaudoin, ex-président du groupe Bombardier, George H.W. Bush (Fils), ancien Président des États-Unis, Frank Carlucci, ancien directeur-adjoint de la CIA, ancien Secrétaire à la Défense américain, Liu Hong Ru, ancien président de l'organisme de surveillance des opérations boursières de Chine, Richard Darman, ancien directeur de l' U.S. Office of Management and Budget, Arthur Levitt, ex-président de la Securities and Exchange Commission, John Major, ancien Premier Ministre conservateur de Grande-Bretagne, Anand Panyarachun, ancien Premier Ministre de Thaïlande, Fidel Ramos, ex-président des Philippines, Thaksin Shinawatra, ancien Premier Ministre de Thaïlande, Olivier Sarkozy (demi-frère de Nicolas Sarkozy), codirige les services financiers du Groupe depuis avril 2008<sup>10</sup>.

Toutes ces relations sont des portes ouvertes sur des ressources diverses et variées. Elles pourraient avoir contribué, du moins en partie, à l'expansion de PCC dans le monde avec une très grande influence et une bonne visibilité sociale.

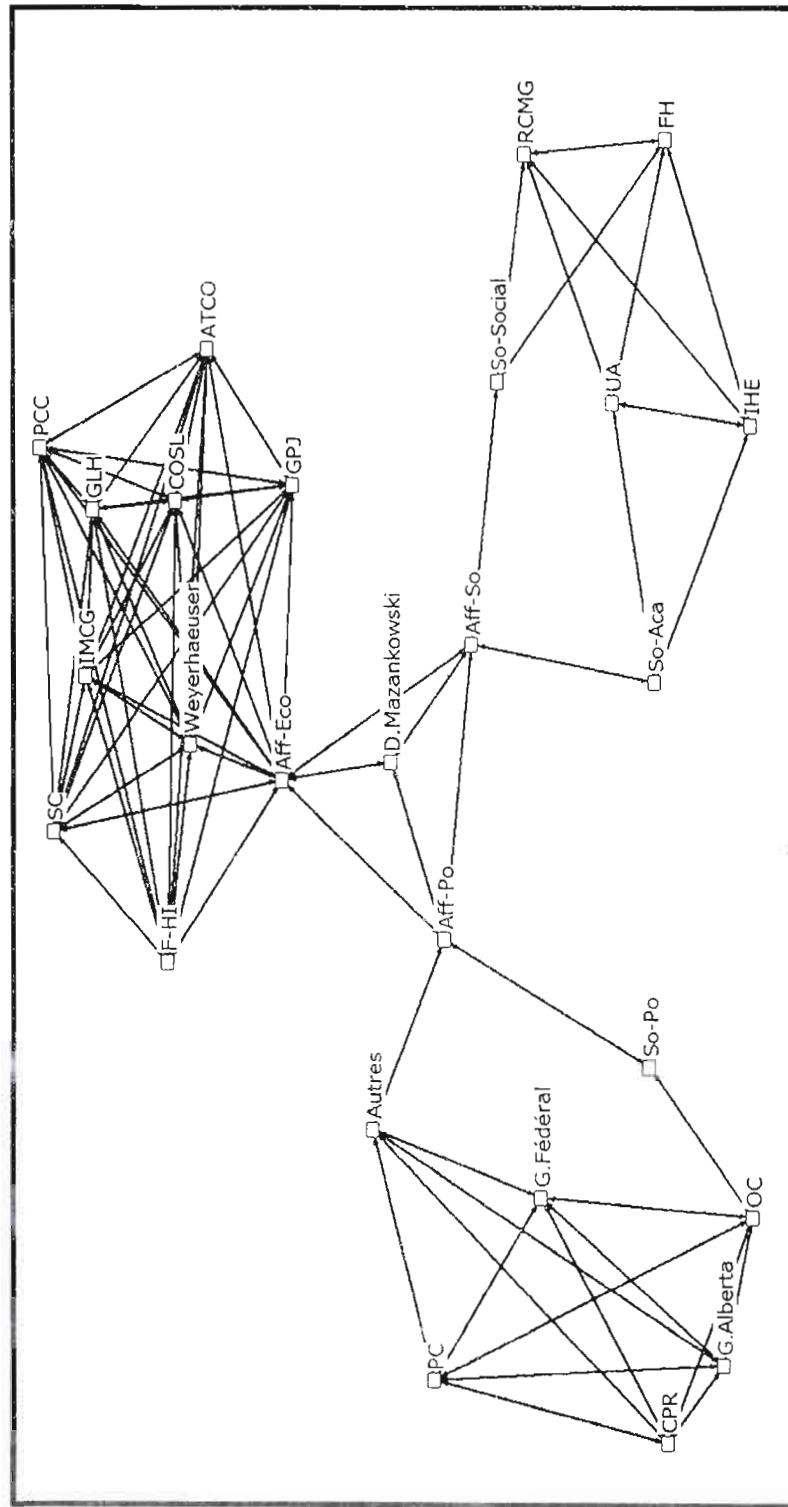
#### 4.4.4.3 Homme politique chevronné, Le très honorable Donald F. Mazankowski

Élu pour la première fois à la Chambre des communes en 1968, Le très honorable Donald Mazankowski est une figure politique albertaine et canadienne assez importante et qui a occupé de nombreuses fonctions sous les gouvernements conservateurs de Joe Clark et Brian Mulroney : ministre des Transports (1984), vice-premier ministre et leader du gouvernement à la Chambre (1986), président du Conseil privé (de 1986 à 1991), ministre des Finances (1991 à 1993), ministre de l'Agriculture, ministre responsable de la Privatisation et des Affaires réglementaires et ministre responsable de la Commission canadienne du blé.

<sup>10</sup> Voir <http://www.carlyle.com/Team/Alphabetically/item7697.html>.

Après la politique, Monsieur Mazankowski s'est tourné vers le secteur privé où il s'est fait aussi une place de choix. Il est, entre autres, conseiller chez Fleishman-Hillard qui est présenté comme *le plus important cabinet canadien de communications et de relations publiques* (<http://www.fleishman.ca/fr/about/>) et Conseiller principal chez Gowling Lafleur Henderson, un des plus importants cabinets juridiques au Canada. En plus d'être membre du CA de PCC et de certaines de ses filiales (Corporation Financière Power, Financière IGM, Groupe Investors, Great-West compagnie d'assurance-vie) depuis 1996, il est aussi administrateur du Groupe Pages Jaunes, d'Atco Ltd, de la Canadian Oil Sands Limited (les deux dernières entreprises sont classées parmi les 100 plus grandes canadiennes par le journal Les Affaires en 2009), de IMC Global (devenu Mosaic), de Shaw Communications Inc et de Weyerhaeuser Co. L'annexe 9 et la figure 4.11 donnent la synthèse des différents réseaux sociaux de Donald F. Mazankowski.

En plus des affaires, Donald F. Mazankowski a diverses autres responsabilités à caractère social : président de l'Institute of Health Economics (Alberta), président au conseil consultatif du premier ministre sur la santé (Alberta), président du Réseau canadien de maladies génétiques, co-président de la campagne de financement de l'Université de l'Alberta et Patron d'honneur de la Fondation Hnatyshyn (PCC est classé dans la catégorie des grands donateurs de cette fondation, plus de 100 000 \$).



**Figure 4.11** Réseaux directs d'organisations de Donald Mazankowski

Où:

COSL = Canadian Oil Sands Limited

CPR = Conseil Privé de la Reine

F-HI = Fleishman-Hillard International

FH = Fondation Hnatyshyn

G. Alberta = Gouvernement de l'Alberta

G. Fédéral = Gouvernement fédéral

GLH = Gowling Lafleur Henderson, s.r.l.

GPJ = Groupe Pages Jaunes

IHE = Institute of Health Economics

IMCG = IMC Global (devenu Mosaic)

OC = Ordre du Canada

PC = Parti Conservateur du Canada

PCC = Power Corporation du Canada

RCMG = Réseau Canadien des Maladies Génétiques

SC = Shaw Communications Inc.

UA = Université de l'Alberta

#### 4.4.4.4 John Rae, un membre actif du Parti Libéral du Canada

Membre du CA de PCC depuis 1988, Monsieur Rae y travaille depuis 1971 et occupe aussi la position de vice-président exécutif au bureau du président du comité exécutif. Frère du politicien Bob Rae (actuellement député libéral au fédéral), John Rae est un membre actif du Parti Libéral fédéral. Il a longtemps travaillé pour le Parti et en particulier pour l'ex premier ministre du Canada, le Très Honorable Jean Chrétien. Après avoir obtenu un baccalauréat spécialisé en Études politiques et en Économie à l'Université Queen's (en 1967), Il exerce ensuite les fonctions d'adjoint exécutif auprès du ministre des Affaires indiennes et du Nord, le Très Honorable Jean Chrétien (de 1967 à 1971) et entre chez PCC en 1971. Rappelons ici que Jean Chrétien est le Beau-père d'André Desmarais, marié à France Chrétien, la fille de Jean Chrétien.

John Rae est actuellement administrateur de BNP-Paribas (PCC est l'un de ses actionnaires) et de La Fondation de l'Institut de cardiologie de Montréal, et président de la campagne Les meilleurs soins pour la vie. Membre de l'Ordre du Canada, il a aussi servi comme membre du CA de l'Université Queen et de la firme Kasten Chase Applied Research Limited, spécialisée dans les technologies de communication et basée à Mississauga.

Monsieur Rae représente un capital politique intéressant pour PCC, en particulier compte tenu des relations sympathiques entre la famille Desmarais et les Partis Libéraux (provincial et fédéral). En effet, plusieurs ex premiers ministres du Québec (Daniel Johnson) et du Canada (Paul Martin, Jean Chrétien, Pierre Trudeau, Brian Mulroney) ont travaillé pour la société PCC.

L'annexe 10 fait la synthèse des réseaux de relations de John Rae et la figure en fait 4.12 une représentation.

Où :

BNPP = BNP Paribas

CLMSV = Campagne Les meilleurs soins pour la vie

FICM = Fondation de l'Institut de cardiologie de Montréal

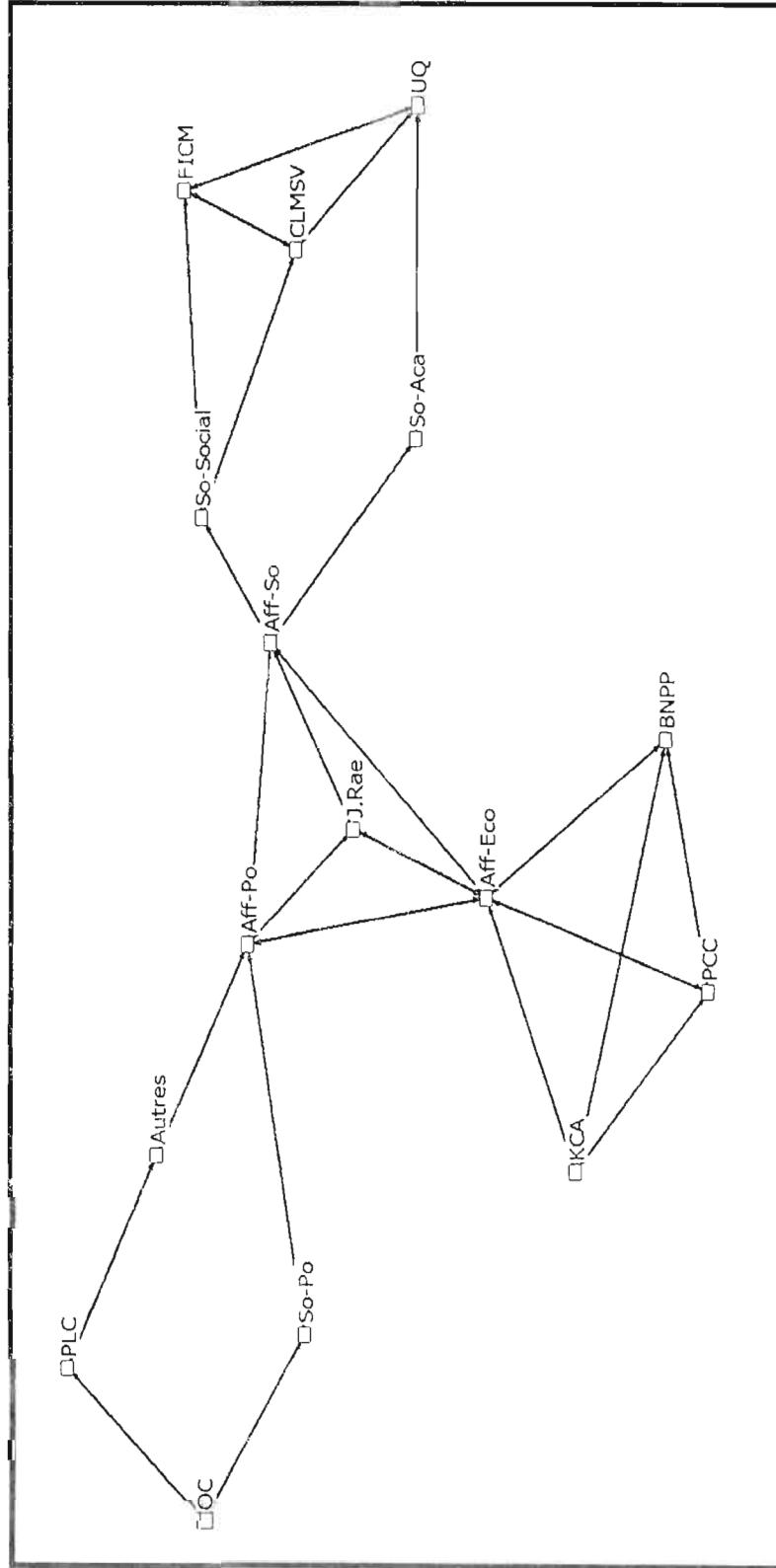
KCA = Kasten Chase Applied Research Limited

OC = Ordre du Canada

PCC = Power Corporation du Canada

PLC = Parti Libéral du Canada

UQ = Université Queen's



**Figure 4.12** Réseaux directs d'organisations de John Rae



#### 4.4.5 Acquisition de la légitimité sociale

Être bien perçu par les parties prenantes et par l'ensemble de la société pourrait être bénéfique pour une entreprise. Plusieurs recherches ont fait le lien entre la légitimité sociale et la performance financière de la firme (Milne et Patten, 2002). Il est donc logique pour une entreprise comme PCC, de tenter d'améliorer sa visibilité sociale pour une meilleure légitimité. Les membres du CA pourraient probablement y contribuer.

##### 4.4.5.1 Emöke J.E. Szathmáry : pour une meilleure visibilité sociale de PCC

Anthropologue et considérée comme une grande spécialiste en génétique, Madame Szathmáry est Rectrice et vice-chancelière de l'Université du Manitoba depuis 1996 (jusqu'en 2008), après avoir été doyenne et vice-présidente académique de l'Université McMaster (Hamilton, Ontario) et doyenne de la faculté des sciences sociales de l'Université Western Ontario de London. Elle a aussi été rédactrice en chef du *Yearbook of Physical Anthropology* (1987-1991) et de l'*American Journal of Physical Anthropology* (1995-2001). Ses marques dans le monde des affaires se trouvent surtout dans la société PCC où elle occupe la position d'administratrice depuis Mai 1999. De plus, elle est membre des conseils d'administration de plusieurs filiales de PCC, notamment la Great-West Compagnie d'assurance Vie, la London Life Compagnie d'assurance Vie, la Canada-Vie ou Compagnie d'assurance du Canada sur la vie, la Great-West Lifeco et la Corporation Financière Power. Sur le plan social, elle siège aux conseils d'administration de l'Hôpital général Saint-Boniface, de The J.W. Dafoe Foundation et de la Fondation canadienne de la gérance du crédit. Elle a été nommée Membre de l'Ordre du Canada en 2003 et celui du Manitoba en 2009. En 2004, elle a été nommée comme l'une des 100 femmes les plus influentes du Canada par le Réseau des femmes exécutives<sup>11</sup> et la Richard Ivey School of Business

---

<sup>11</sup> *Le Réseau des femmes exécutives<sup>MC</sup> (RFE) est l'auditoire féminin le plus influent du Canada et le chef de file des organisations canadiennes qui se consacrent à l'avancement et à la reconnaissance des femmes axées sur la direction sur les lieux de travail.*

([http://www.wxnetwork.com/about\\_indexFrench.aspx](http://www.wxnetwork.com/about_indexFrench.aspx)) Chaque année, des Prix sont remis aux 100 femmes les plus influentes selon performance dans les secteurs publics, privés et à but non lucratif.

(Université Western Ontario). en 2005, elle a été faite Fellow de la Société Royale du Canada. Et en 2007, elle a reçu la Médaille du Lieutenant-gouverneur pour l'excellence en administration publique au Manitoba (voir Annexe 11). La figure 4.13 présente les réseaux directs de Madame Szathmáry.

Où:

FCGC = Fondation canadienne de la gérance du crédit

HGSB = Hôpital général Saint-Boniface

JWDF = W. Dafoe Foundation

MU = McMaster University

OC = Ordre du Canada

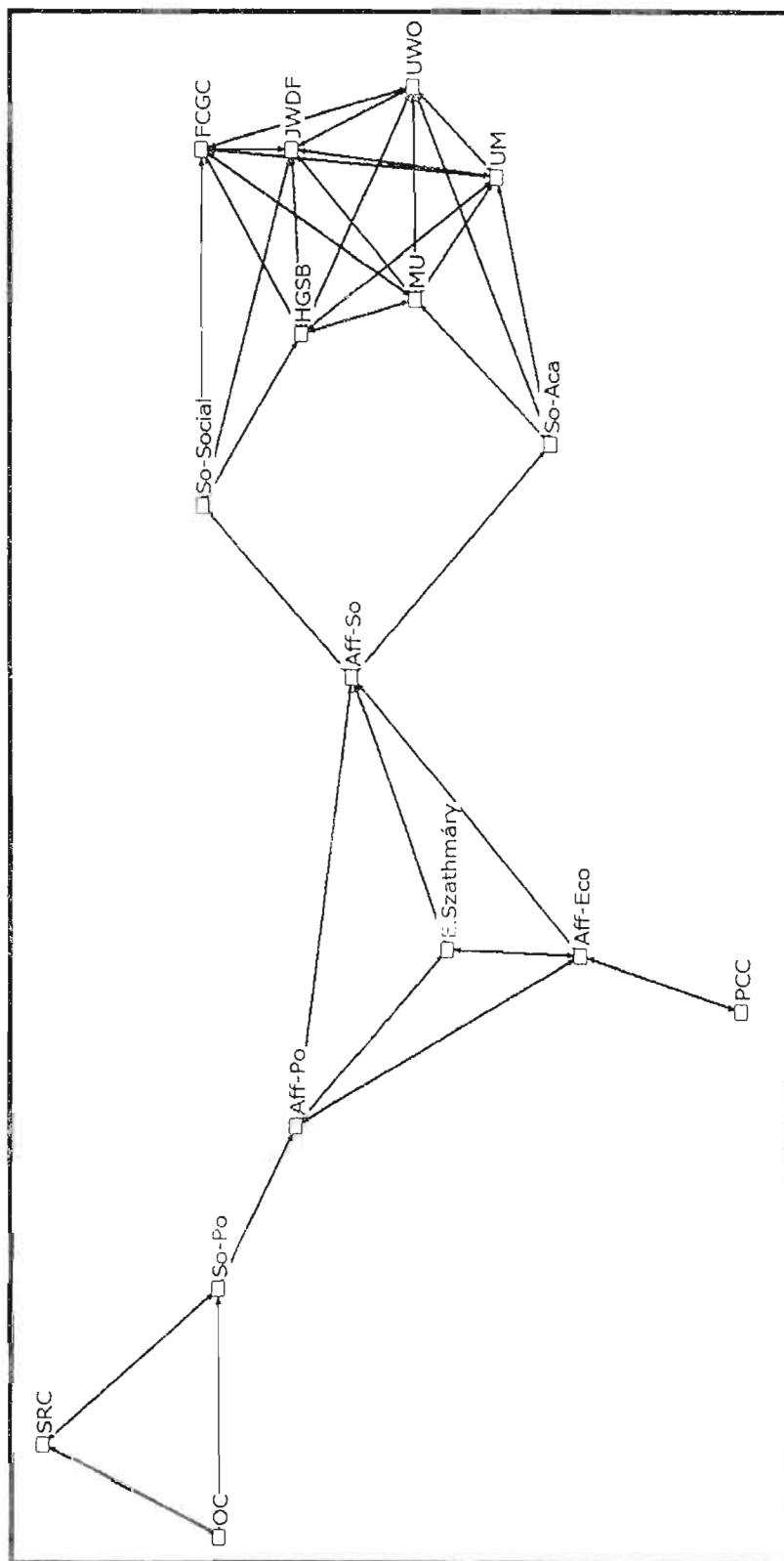
PCC = Power Corporation du Canada

SRC = Société Royale du Canada

UM = Université du Manitoba

UWO = Université Western Ontario de London

Compte tenu de sa réputation d'intellectuelle et de sa visibilité sociale, Madame Szathmáry est une excellente source de légitimité sociale d'une organisation telle que PCC; d'ailleurs ses principales connections sont de nature sociale : socio-académique (McMaster University, Université du Manitoba, Université Western Ontario de London), socio-politique (Ordre du Canada, Société Royale du Canada) et socio-sociale (Hôpital général Saint-Boniface, W. Dafoe Foundation, Fondation canadienne de la gérance du crédit). Pour une entreprise comme PCC, avoir sur son CA un membre de la communauté universitaire avec des causes sociales comme Emöke J.E. Szathmáry constitue la preuve qu'elle est à l'écoute et est préoccupée par la société. D'un autre côté, côtoyer des hommes d'affaires tels que les Desmarais constitue probablement aussi une bonne source financière pour le monde académique.



**Figure 4.13** Réseaux directs d'organisations d'Emöke Szathmáry

Voici comment on a décrit Madame Szathmáry sur le site du Lieutenant-gouverneur du Manitoba :

Rectrice honoraire de l'Université du Manitoba, Mme Szathmáry a exercé de façon éminente les fonctions d'universitaire, d'enseignante, de chercheuse, de scientifique et d'administratrice. Durant son mandat de rectrice de l'Université du Manitoba, de 1996 à 2008, l'établissement a connu une période importante de croissance et de renouvellement, tout en contribuant au bien-être social, économique et culturel de la population du Manitoba. Mme Szathmáry a favorisé l'accessibilité à l'université, en particulier pour les Autochtones et les étudiants étrangers. Sous son impulsion, les inscriptions ont augmenté, les programmes de formation se sont développés, le financement de la recherche s'est accru jusqu'à dépasser les 100 millions de dollars par an, et la recherche en collaboration avec des scientifiques du monde entier a connu un nouvel essor. (<http://www.lg.gov.mb.ca/awards/order/bios.fr.html>)

Ainsi, sa connection avec le monde des affaires lui permet d'obtenir des financements et en échange l'entreprise obtient une meilleure visibilité sociale pour avoir accompli des actions sociales. D'après les données officielles, la seule entreprise pour laquelle Madame Szathmáry travaille est PCC. Cependant, nous n'avons pas obtenu d'informations sur les contributions financières de PCC à la recherche dans cette université.

#### 4.4.6 Autres membres du CA et autres ressources potentielles

##### 4.4.6.1 Anthony Graham : le réseau d'affaires de la famille Weston

Tel qu'on peut le constater à partir de l'annexe 12, Anthony Graham a un vaste réseau composé d'environ cent personnes, quatorze entreprises et trois organisations à caractère social. Son principal points d'attache reste cependant les entreprises appartenant à Galen Weston, l'homme d'affaires canadien propriétaire de Wittington Investments Ltd, une compagnie de gestion d'investissements, dont Anthony Graham en est le président et membre du CA. Galen Weston est classé par le magazine américain Forbes comme l'une des personnes les plus riches au Canada et au monde, sa fortune se comptant en milliards de dollars américains. Le capital économique étant l'un des moyens permettant d'accéder à d'autres types de capitaux notamment le capital social et vice-versa, on peut logiquement dire

que Mr Graham est dans le bon réseau, celui qui semble être le plus recherché surtout dans le monde des affaires.

Présenté comme un holding financier incorporé en Angleterre (Businessweek.com), Wittington Investments Ltd est majoritairement propriétaire de George Weston Ltd, le plus important groupe alimentaire au Canada, classé comme la troisième plus grande entreprise canadienne par le journal Les Affaires. Brown Thomas Group Ltd, Selfridges & Co et Holt, Renfrew & Co, trois grandes chaînes de distribution de produits de beauté de grandes marques sont aussi des filiales de Wittington Investments Ltd. Les Compagnies Loblaw, classées comme sixième plus grande entreprise au Canada, est une grande chaîne de distribution alimentaire, filiale de George Weston Ltd et société mère de Provigo Inc qui est aussi un distributeur alimentaire.

Monsieur Graham occupe une position dans chacune de ces compagnies. En plus d'être président de Wittington Investments Ltd, il est membre des conseils d'administration de George Weston Ltd, des Compagnies Loblaw, de Brown Thomas Group Ltd, de Holt, Renfrew & Co, de Provigo Inc et de Selfridges & Co. Il est aussi membre du CA de plusieurs autres organisations tels que Grupo Calidra (le plus important producteur de chaux au Mexique), le Musée des Beaux-arts de l'Ontario, de Canadian Educational Standards Institute et de la Young Presidents' Organization. Président de la fondation Branksome Hall School, The Shaw Festival et vice-président de Council for Business and the Arts in Canada, il a été par le passé président et membre du CA de Graymont Ltd (spécialisé dans la production de la chaux et copropriétaire de Grupo Calidra) et président de Choice Bank. La figure 4.14 présente le réseau direct d'organisations d'Anthony Graham.

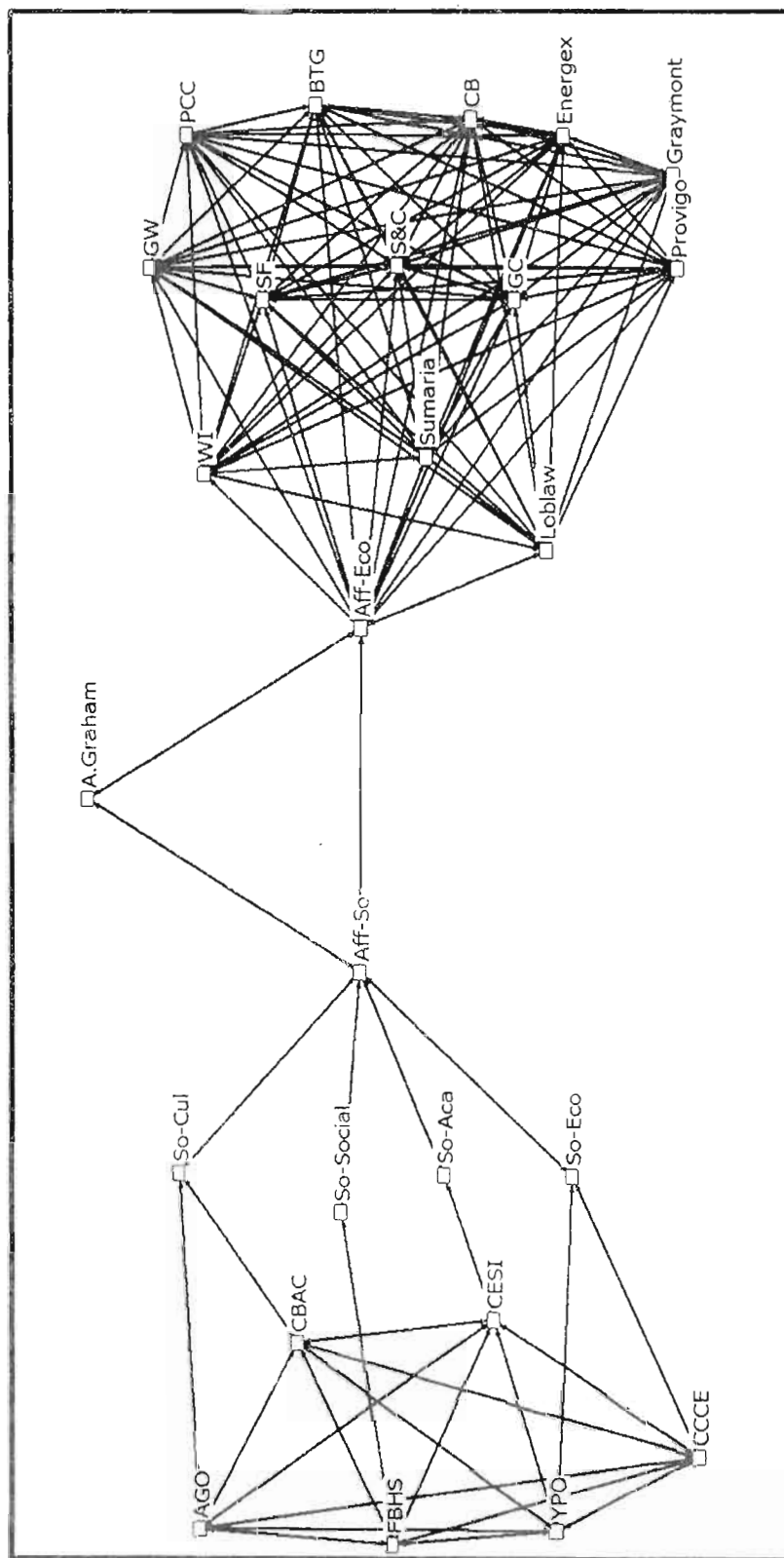


Figure 4.14 Réseaux directs d'Anthony Graham

Où:

AGo = Art Gallery of Ontario

BTG = Brown Thomas Group Ltd

CB = Choice Bank

CBAC = Council for Business and the Arts in Canada

CCCE = Conseil Canadien des Chefs d'entreprise

CESI = Canadian Educational Standards Institute

Energex = Energex inc

FBHS = Fondation Branksome Hall School

GC = Grupo Calidra

Graymont = Graymont ltd

GW = George Weston Ltd

PCC = Power Corporation du Canada

S&C = Selfridges et Co.

SF = The Shaw Festival

Sumaria = Sumaria inc

WI = Wittington Investments

YPO = Young Presidents' Organization

Le Young Presidents' Organization est un autre club social qui regroupe les leaders du monde des affaires venant de nombreux pays. Voici comment elle est présentée sur son site internet:

Comprised of more than 20 000 leaders in 100 countries, YPO is the world's largest network of peers that connects members to exchange ideas, pursue learning and share strategies to achieve personal growth and professional success. ([www.ypo.org](http://www.ypo.org))

Il est difficile d'être plus clair. Ceux qui y viennent sont là pour obtenir quelque chose, des ressources certainement, en vue d'une « croissance personnelle et d'un succès professionnel ». Parmi les avantages énoncés du club, on peut noter:

Business Networks focus on various business sectors, industries and regions which allow members to instantly expand professional contacts. These range from Family Business, Real Estate Industry, Doing Business with China, to the Women's International Network.

Personal Networks allow members to connect globally around topics including Wine, Golf, Photography, Personal Investing and Art.

Social Enterprise Networks brings like-minded YPO members together to address community, philanthropic and humanitarian endeavors. These Networks cover such issues as Economic Development, Education and the Environment.

Meetings-in-Meetings bring together YPO members already attending industry conferences and conventions to connect business leaders, share ideas and network with peers. These gatherings build stronger industry and interest connections and allow attendees to identify and work with their fellow members. ([www.ypo.org/networks.htm](http://www.ypo.org/networks.htm))

Le conseil Canadien des chefs d'entreprise est un organisme regroupant les dirigeants de 150 entreprises canadiennes. On y retrouve aussi Paul Desmarais Jr et André Desmarais. On peut lire sur le site internet du conseil qu'il

est une association de hauts dirigeants canadiens qui se sont engagés à façonner une politique publique concertée au Canada, en Amérique du Nord et dans le monde.

Cette organisation non partisane et sans but lucratif fondée en 1976 offre la possibilité aux chefs d'entreprises préoccupés et conscients des enjeux publics, de toutes les régions et de tous les secteurs d'activités de l'industrie, de consacrer leur temps et leurs énergies à résoudre des problèmes qui touchent l'ensemble du pays. Ardent promoteur du changement économique, social et politique, le Conseil a sans cesse, au cours des trois dernières décennies, innové et joué un rôle déterminant dans la plupart des grands dossiers politiques du Canada.

(<http://www.ceocouncil.ca/fr/about/history.php>)

Il a joué un rôle déterminant dans la plupart des grands dossiers politiques du Canada au cours des trois dernières décennies. Il s'agit d'une véritable organisation de lobbying dont le rôle est d'influencer les réglementations.

Avec des organisations tels que le Young Presidents' Organization et le Conseil canadien des chefs d'entreprise, on peut logiquement dire Monsieur Graham est bien connecté et pourrait ainsi accéder à différents types de ressources dans le monde des affaires. Aussi, en ce qui concerne les connections individuels, l'acteur principal dans le réseau de Mr Graham semble



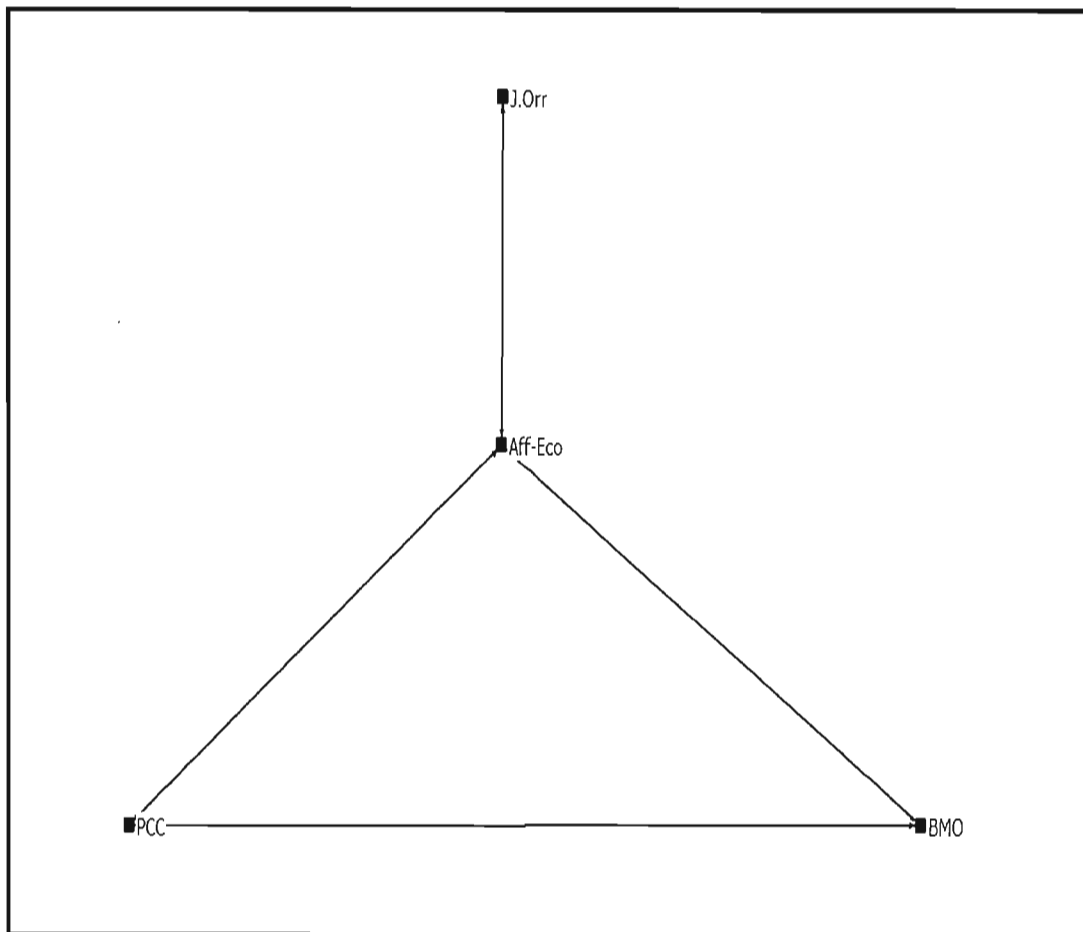
être Galen Weston, puisqu'il est le propriétaire de la plupart des entreprises dans lesquelles le premier travaille ou a travaillé.

#### 4.4.6.2 Jeffrey Orr, un membre de l'équipe dirigeante

Dans les années 80, Monsieur Orr était un associé de la firme Nesbitt Thomson, une compagnie de courtage qui a été achetée en 1987 par la Banque de Montréal et qui est devenue en 1994 BMO Nesbitt Burns, une filiale totalement détenue par la Banque de Montréal Groupe financier ([www.bmo.com](http://www.bmo.com)). Par la suite, Jeffrey Orr a été président et chef de la direction de BMO Nesbitt Burns et vice-président Investment Banking Group de la Banque de Montréal. Après avoir été président et chef de la direction de la Société financière IGM de Mai 2001 à Mai 2005 (une filiale de PCC), il est aujourd'hui président et chef de la direction de la Corporation financière Power (une filiale de PCC), membre des CA de PCC et de plusieurs autres de ses filiales tels que la Great-West Life & Annuity Insurance Co., la Great-West Lifeco Inc, la Great-West Compagnie d'assurance vie, la London Life, la Compagnie d'assurance du Canada sur la vie, la Putnam, le Groupe Investors et la Mackenzie Inc.

Monsieur Orr est donc un membre de l'équipe de direction du groupe PCC. À cet effet, il a certainement une bonne connaissance de la société. En dehors de la Banque de Montréal, le réseau de ses relations sociales se trouve au sein de cette entreprise (Voir Annexe 13). Jeffrey Orr représente ainsi une excellente source de conseils et d'orientation stratégique compte tenu de son implication dans la gestion quotidienne.

La figure 4.15 représente les réseaux directs d'organisations de Monsieur Orr.



**Figure 4.15** Réseaux directs d'organisations de Jeffrey Orr

Où :

BMO = Banque de Montréal

J.Orr = Jeffrey Orr

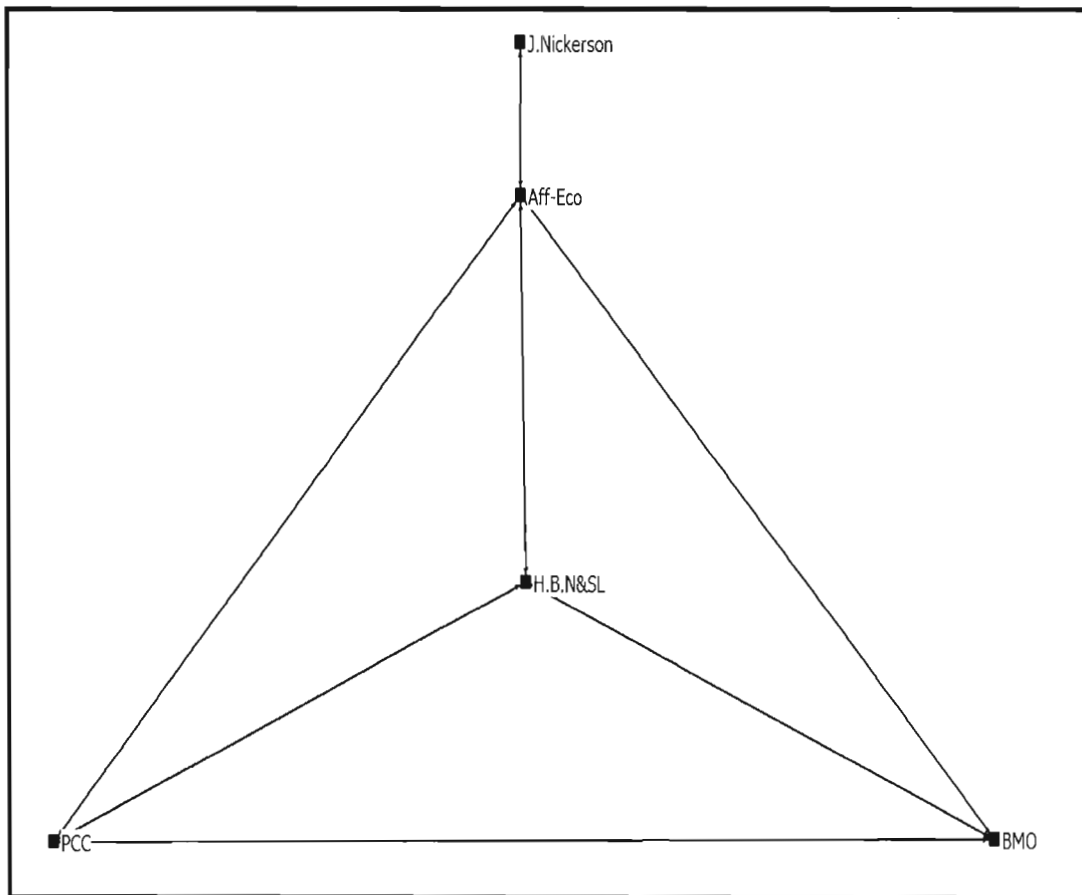
PCC = Power Corporation du Canada

#### 4.4.6.3 Jerry Nickerson, un administrateur apparemment incontournable

Président du conseil de H.B. Nickerson & Sons Limited, une société de gestion et de portefeuille basée à North Sydney en Nouvelle Écosse, Jerry Nickerson est membre du CA de PCC depuis 1999. Membre honoraire du CA de la Banque de Montréal, il siège également aux CA de plusieurs filiales de PCC dont la Great-West Life & Annuity Insurance company (depuis 1994), la GWL&A Financial Inc (depuis 1998), La Compagnie d'assurance du Canada sur la vie (depuis 2003), la Corporation financière Power (depuis 1999), la Great-West Lifeco inc (depuis 1986), la Great-West compagnie d'assurance vie, la Canada Life Financial corporation et la London Insurance Group inc.

Même s'il ne fait pas partie de l'équipe de direction de la société PCC, Monsieur Nickerson semble être un administrateur incontournable compte tenu de ses nombreux sièges dans les filiales depuis plus de deux décennies. Ceci lui confère une certaine connaissance précieuse de PCC et constitue un véritable atout stratégique.

En dehors de H.B. Nickerson & Sons Limited, le réseau de relations sociales de Jerry Nickerson tourne autour de deux grandes entreprises du monde financier (tout comme Jeffrey Orr) : PCC et la Banque de Montréal. Il a ainsi l'occasion de rencontrer des personnes d'une certaine importance qui font la différence aussi bien dans le monde des affaires que dans le monde politique et social. En plus des Desmarais, on peut citer Daniel Johnson (ex premier ministre du Québec), Gérard Frère (un homme d'affaires belge important), Laurent Dassault (un grand homme d'affaires français), pour ne citer que ceux-là (Voir Annexe 14). La figure 4.16 représente les réseaux directs d'organisations de Monsieur Nickerson.



**Figure 4.16** Réseaux directs d'organisations de Jerry Nickerson

Où :

BMO = Banque de Montréal

H.B.N&SL = H.B. Nickerson & Sons Limited

J. Nickerson = Jerry Nickerson

PCC = Power Corporation du Canada

#### 4.4.6.4 Laurent Dassault, un autre réseau français important

Nous allons d'abord présenter les réseaux de relations sociales de Mr Dassault dans une première sous section, avant de discuter de ses utilités potentielles dans une deuxième sous section.

##### 4.4.6.4.1 Présentation des réseaux de relations sociales de Laurent Dassault

Membre du CA de PCC depuis Mai 1997, Laurent Dassault est le vice-président du Groupe Industriel Marcel Dassault (GIMD), un des plus grands holdings français appartenant à la famille Dassault. Principalement spécialisé dans l'aviation civile et militaire, le groupe œuvre également dans plusieurs autres secteurs d'activité tels que l'automobile, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), la communication (Médias), l'immobilier, le financier, l'art et l'industrie du vin. Avec plus d'une trentaine de filiales, le groupe s'impose sur le plan mondial.

Laurent Dassault (petit-fils du fondateur Marcel Dassault et fils de Serge Dassault) occupe des positions de direction dans plusieurs filiales. L'annexe 15 présente la synthèse de ses réseaux de relations. Il est, entre autres, Président de l'Immobilière Dassault, de Château Dassault, de Château La Fleur Merissac, de Dassault Investment Fund Inc, de Vina Dassault San Pedro et Midway Aircraft Corporation; Président du conseil de surveillance de l'Immobilière Dassault SA, administrateur de Société de Véhicules électriques SAS, de Dassault Systemes SA, de Sogitec Industries SA et de Industrial Procurement Services; Président du comité de développement du Groupe Artcurial, Membre du conseil de surveillance Arqana Artcurial (fait partie du Groupe Artcurial) et Président Directeur général de Dassault Belgique Aviation.

Sur le plan social, il est administrateur de la Société des Amis du Centre Georges Pompidou, administrateur de L'Organisation pour la prévention de la Cécité (O.P.C.) et membre de Génération Entreprise. Génération Entreprise est un club, un groupe créé par deux parlementaires (et aussi hommes d'affaires) français (Olivier Dassault, frère de Laurent et

Jean-Michel Fourgous), qui se veut un pont entre le monde politique et le monde entrepreneurial :

Génération Entreprise est un groupe de travail et de compétences qui possède une approche réaliste, c'est à dire ni idéologique, ni dogmatique des problématiques économiques.

Ce groupe tend à «construire des ponts» entre le monde politique et le monde entrepreneurial.

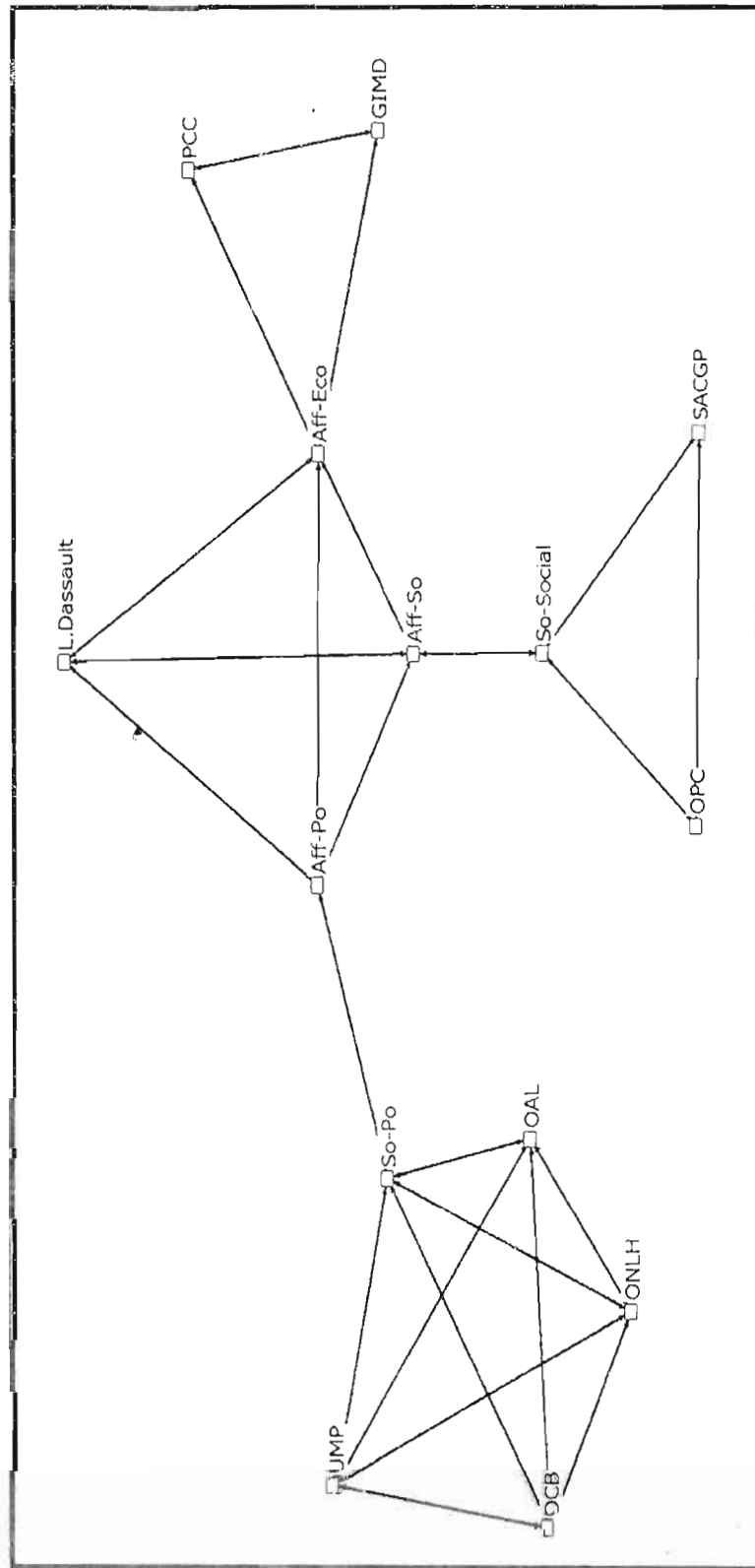
C'est une force active et utile, grâce à laquelle, près de 500 amendements ont été adoptés, permettant des avancées culturelles, économiques et sociales significatives.

<http://www.olivierdassault.fr/index.adml?r=146>

Au Niveau politique, la famille Dassault est très impliquée. Alors que Serge Dassault est sénateur, Olivier Dassault (le frère de Laurent) est lui député, tous deux de l'UMP, le parti au pouvoir. Le 30 septembre 2003, Laurent Dassault reçoit l'insigne de Chevalier de l'Ordre National de la Légion d'Honneur, le 12 décembre 2006 Il est décoré de l'Ordre de la Couronne de Belgique et le 16 décembre 2008 il est fait Officier de l'Ordre des Arts et des Lettres.

La famille Dassault est parmi les plus grandes fortunes de France et du monde, selon les classements réalisés par Forbes.

Pour mettre en évidence l'importance et l'étendue du GIMD, la figure 4.17 présente le réseau de relations de Laurent Dassault. Tel que nous l'avons déjà mentionné, le GIMD opère dans plusieurs secteurs d'activités dont celui de la finance, de l'industrie et de la communication, tout comme PCC. Les deux holding ont donc beaucoup de choses en commun et ont plutôt intérêt à collaborer. La présence de Laurent Dassault sur le CA de PCC est une source de collaboration intéressante, et par la même occasion, de partage de ressources.



**Figure 4.17** Réseaux directs d'organisations de Laurent Dassault

Où :

GIMD = Groupe Industriel Marcel Dassault

OAL = Ordre des Arts et des Lettres

OCB = Ordre de la Couronne de Belgique

ONLH = Ordre National de la Légion d'Honneur

OPC = Organisation pour la prévention de la Cécité

PCC = Power Corporation du Canada

SACGP = Société des Amis du Centre Georges Pompidou

UMP = Parti au pouvoir en France actuellement

Le plus important secteur d'activité du GIMD semble être cependant celui de l'aviation avec Dassault Aviation et toutes les autres filiales tels que Dassault Falcon Jet (filiale américaine de Dassault Aviation), Dassault Falcon Service (filiale de Dassault Aviation et spécialisé dans les services pour la maintenance des avions d'affaires Falcon), Sogitec Industries (filiale de Dassault Aviation, spécialisé dans la simulation et les systèmes de soutien logistique intégré), SABCA (Société Anonyme Belge de Constructions Aéronautiques) conçoit et fabrique du matériel aéronautique et spatial et SECBAT (Société européenne de construction de l'avion Bréguet Atlantic).

#### 4.4.6.4.2 Laurent Dassault : GIMD, Bombardier Inc et Embraer chez PCC pour un partenariat possible ou une éternelle concurrence ?

Le GIMD est l'un des actionnaires minoritaires d'Embraer (Empresa Brasileira de Aeronautica), un constructeur aéronautique brésilien figurant parmi les plus importants au monde, puisqu'il est considéré comme le troisième plus grand industriel du secteur dans le monde après Boeing et Airbus<sup>12</sup>. Quand on sait que le GIMD œuvre également dans le même secteur, est-il nécessaire de dire que ce genre de collaboration est une stratégie intéressante de partage de ressources entre concurrents qui auraient plus à perdre autrement.

---

<sup>12</sup> Véronique Guillermand. « Embraer veut jouer dans la cour de Boeing et d'Airbus ». Le Figaro.fr. 30 Juin 2010. <http://www.lefigaro.fr/societes/2010/06/29/04015-20100629ARTFIG00802-embraer-veut-jouer-dans-la-cour-de-boeing-et-d-airbus.php>



Embraer est également l'un des principaux concurrents de Bombardier, le constructeur aéronautique canadien, un des collaborateurs de PCC. Conformément à leurs rapports annuels respectifs, Bombardier inc a livré 326, 361 et 349 avions en 2007, 2008 et 2009 respectivement, contre 169, 204 et 244 avions pour Embraer et pour les mêmes périodes. L'écart entre les deux entreprises en termes de nombre d'avions livrées a diminué considérablement, passant d'environ 48% en 2007 à 30% en 2009. Ceci montre les efforts réalisés par Embraer pour atteindre le niveau de son concurrent le plus important. Cette situation représente d'ailleurs une menace évidente pour Bombardier inc.

Pierre Beaudoin et Laurent Dassault sur le même CA, celui de PCC, est-ce une opportunité de négociation ou une source d'information ? Siéger sur le même CA que ses concurrents pourrait être une opportunité de coopération unique surtout lorsque la concurrence est forte comme dans le cas de Bombardier et d'Embraer qui se partagent un marché régional assez important. Rappelons que Laurent Dassault est le vice-président du GIMD et membre du CA de PCC.

#### 4.4.6.5 Michel Plessis-Bélair, un ex membre de l'équipe dirigeante

Comptable Agréé de formation, Michel Plessis-Bélair a occupé divers postes de direction dans le cabinet Samson Bélair (aujourd'hui Samson Bélair Deloitte & Touche), de 1967 à 1974, avant de se joindre à la Société générale de financement du Québec (SGF) dans laquelle il a été tour à tour vice-président exécutif au développement et Directeur financier et trésorier de 1975 à 1986.

En 1986, il entre chez PCC au poste de vice-président exécutif et chef des services financiers de la société ainsi que de sa filiale Corporation Financière Power de 1986 à 2006. Membre et vice-président du CA de cette entreprise depuis Mai 1986, il occupe aussi la position d'administrateur dans plusieurs de ses filiales : Groupe Investors, Mackenzie Inc, Great-West Lifeco Inc, Great-West Compagnie d'assurance-vie, London Life Compagnie d'Assurance-Vie, Compagnie d'Assurance du Canada sur la Vie, Great-West Life & Annuity Insurance Company, Société Financière IGM, Pargesa SA, Groupe Bruxelles Lambert. Vice-président

du club des gouverneurs du sport d'excellence de l'université de Montréal et membre du CA de l'université de Montréal.

Monsieur Plessis-Bélair est ainsi connecté à environ cinq grandes entreprises (Voir Annexe 16) et quatre secteurs d'activité : celui de la finance avec la Société générale de financement, celui des services avec Samson Bélair/Deloitte & Touche (services comptables), celui de l'industrie hydroélectrique avec Hydro Québec et les holdings tels que PCC et le Groupe Bruxelles Lambert. Plusieurs ressources sont rattachées à ces réseaux de connections à l'exemple des ressources financières (société générale de financement), des ressources humaines (services conseils avec Samson Bélair/Deloitte & Touche). D'ailleurs, Deloitte & Touche est le Vérificateur externe de PCC depuis plusieurs années<sup>13</sup>.

Étant un ex membre de la direction, Monsieur Plessis-Bélair a une bonne connaissance interne de la société. Ce qui constitue un atout intéressant en matière d'orientation stratégique et donc de conseils (ressource humaine). Tel qu'on peut le constater, le réseau social de Mr Plessis-Bélair est davantage de nature économique. Dans son réseau de personnes (annexe 16), Mr Plessis-Bélair côtoie plusieurs grandes fortunes du monde, notamment la famille Asper (l'un des milliardaires canadiens), les Desmarais eux-mêmes, les Frères de Belgique. La figure 4.18 représente les réseaux de relations de Monsieur Michel Plessis-Bélair.

Où :

GBL = Groupe Bruxelles-Lambert

GSFQ = Société générale de financement du Québec

HQ = Hydro Québec

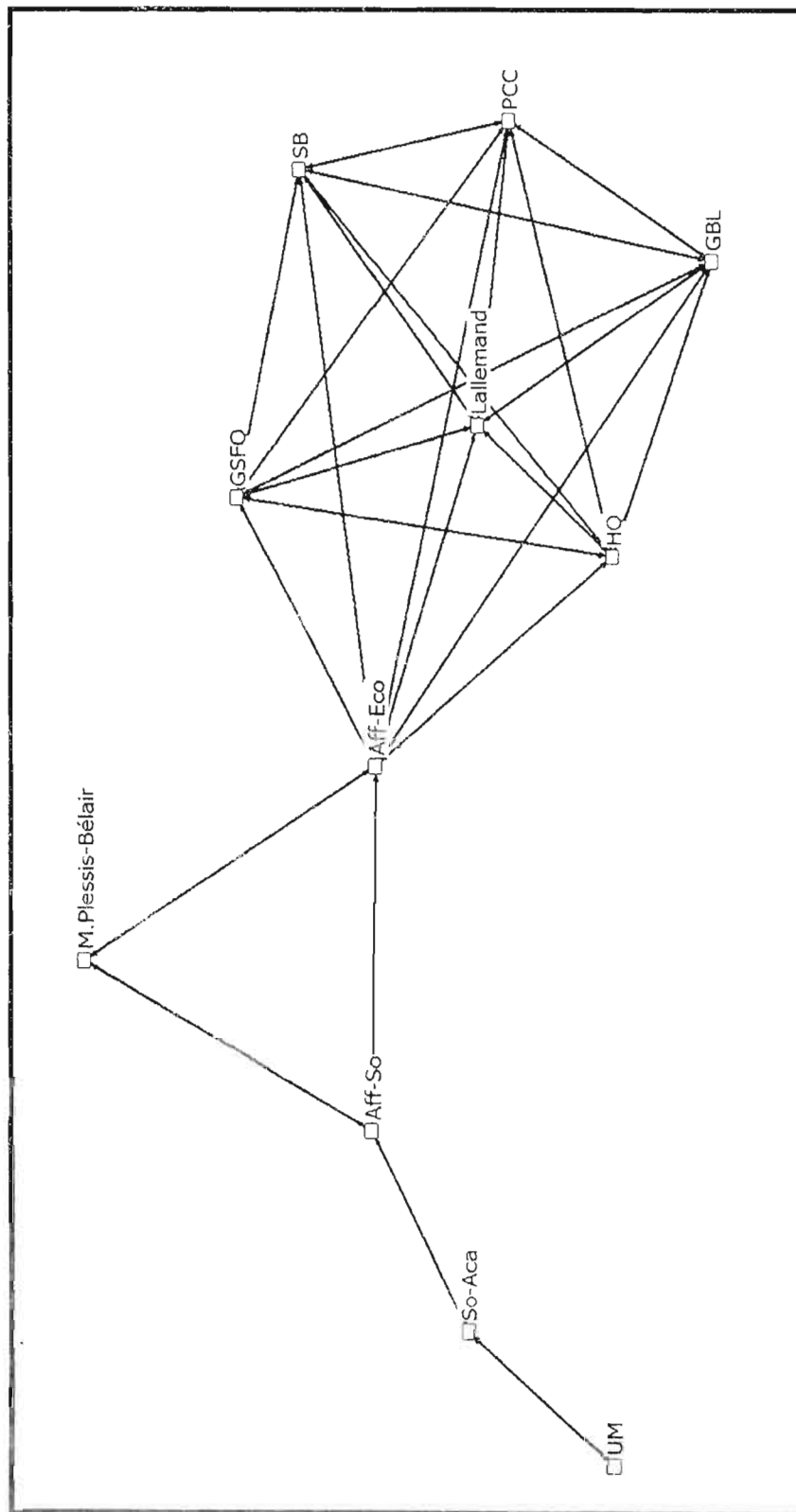
PCC = Power Corporation du Canada

SB = Samson Bélair

UM = Université de Montréal

---

<sup>13</sup> Jusqu'au premier rapport financier (celui de 1997) disponible sur le site web de PCC, Deloitte & Touche a toujours été son Vérificateur externe.



**Figure 4.18** Réseaux directs d'organisations de Michel Plessis-Bélair

#### 4.4.6.6 Paul Fribourg, un des réseaux américains

Membre du CA de PCC depuis Mai 2005, Paul Fribourg est président du conseil et chef de la direction de ContiGroup Companies Inc (Précédemment connu sous le nom de Continental Grain), une société familiale opérant dans l'industrie agro-alimentaire. Il siège également sur les CA de plusieurs autres entreprises : Smithfield Foods Inc (œuvrant aussi dans le secteur de l'agro-alimentaire, cette entreprise a une alliance avec la compagnie ContiGroup; il n'y a cependant aucune indication sur la nature de cette alliance)<sup>14</sup>, Loews Corporation (un holding financier américain ayant des filiales dans les domaines de la finance et de l'exploitation et la production minière et gazière), Estee Lauder Companies Inc (un manufacturier de produits cosmétiques), Endeavor Global Inc, JP Morgan Chase (André Desmarais y siège sur le conseil international), Rabobank International (Monsieur Fribourg y siège sur le conseil Nord américain) et le Public Theatre (New York).

Sur le plan social, il est membre des CA de la Continental Grain Foundation, de l'Appeal of Conscience Foundation, de la Harvard Business School, de la Dwight School et de la Fondation de la famille Fribourg (Fribourg Family Foundation). Il est aussi membre du Council on Foreign Relations.

L'annexe 17 présente une synthèse des réseaux de relations de Paul Fribourg. Connecté à plus de 170 personnes, neuf entreprises (dans les secteurs industriel, financier, artistique et de service) et plusieurs organismes importants en matière de réseautage (Council on Foreign Relations par exemple), on peut dire plusieurs types de ressources sont facilement accessibles à Monsieur Fribourg. En dehors du monde des affaires, ses liens importants avec les hommes politiques lui confèrent l'opportunité d'accéder à des ressources politiques intéressantes.

Fondée en 1965 par Rabbi Arthur Schneier, Appeal of Conscience Foundation se dit un organisme travaillant pour la liberté de religions et les droits de l'homme à travers le

---

<sup>14</sup> Voir <http://www.contigroup.com/strategicAlliances/Default.aspx>

monde<sup>15</sup>. Sur le conseil de cette organisation, Monsieur Fribourg côtoie des grandes personnalités américaines voire du monde. Nous pouvons citer, entre autres, l'Honorable George H.W. Bush qui a été président des États-Unis d'Amérique entre 1989 et 1993; l'Honorable Peter G. Peterson, un homme d'affaires qui a aussi travaillé pour le président Nixon en 1971, président de Blackstone Group, une firme qu'il a cofondée en 1985 et président du Council on Foreign Relations; l'Honorable Nicholas R. Burns, un diplomate américain qui a travaillé dans le gouvernement de George Bush fils comme sous secrétaire d'État pour les affaires politiques; l'Honorable Roy M. Goodman, un ex membre du sénat américain (1969-2002).

Fondé en 1921, le Council on Foreign Relations se présente comme une organisation non partisane spécialisé dans les politiques étrangères. Il se définit comme suit sur son site web:

The Council on Foreign Relations is an independent, nonpartisan membership organization, think tank, and publisher dedicated to being a resource for its members, government officials, business executives, journalists, educators and students, civic and religious leaders, and other interested citizens in order to help them better understand the world and the foreign policy choices facing the United States and other countries. (<http://www.cfr.org/about/mission.html>)

C'est en fait le frère américain du Conference Board du Canada. Il constitue une autre façon de former des réseaux de relations relativement puissants (compte tenu des personnalités qui y sont membres). Tout comme le Groupe Bilderberg ou la Commission Trilatérale, le Council on Foreign Relations est la façon américaine de regrouper les personnalités influentes de toutes les sphères de la société à une petite échelle. D'ailleurs David Rockefeller (le fondateur du Groupe de la Commission Trilatérale et le co-fondateur du Groupe Bilderberg) en est le président honoraire et il existe plusieurs programmes d'étude à son nom au sein de l'organisme : « David Rockefeller Studies Program ». Dix programmes d'études ("Africa, Asia, Europe, Latin America, the Middle East, and the Polar regions — as well as the following program areas: energy security and climate change, global health, international institutions and global governance, national security and defense, science and technology,

---

<sup>15</sup> Voir <http://www.appealofconscience.org/about-us.cfm>

and U.S. foreign policy”) et trois centres de recherche (“The Maurice R. Greenberg Center for Geoeconomics, the Center for Preventive Action, and the Center for Universal Education”) y sont regroupés. Notons que la famille Rockefeller est copropriétaire de la JP Morgan Chase dont Paul Fribourg est membre du conseil national, André Desmarais membre du conseil international et Paul Desmarais Sr ex membre du conseil international.

La figure 4.19 présente les réseaux de relations sociales organisationnels de Paul Fribourg.

Où:

ACF = Appeal of Conscience Foundation

CFR = Council on Foreign Relations

CGC = ContiGroup companies

CGF = Continental Grain Foundation

DS = Dwight School

ELC = Estee Lauder Companies

FFF = Fribourg Family Foundation

HBS = Harvard Business School

JPMC = JP Morgan Chase

LC = Loews Corporation

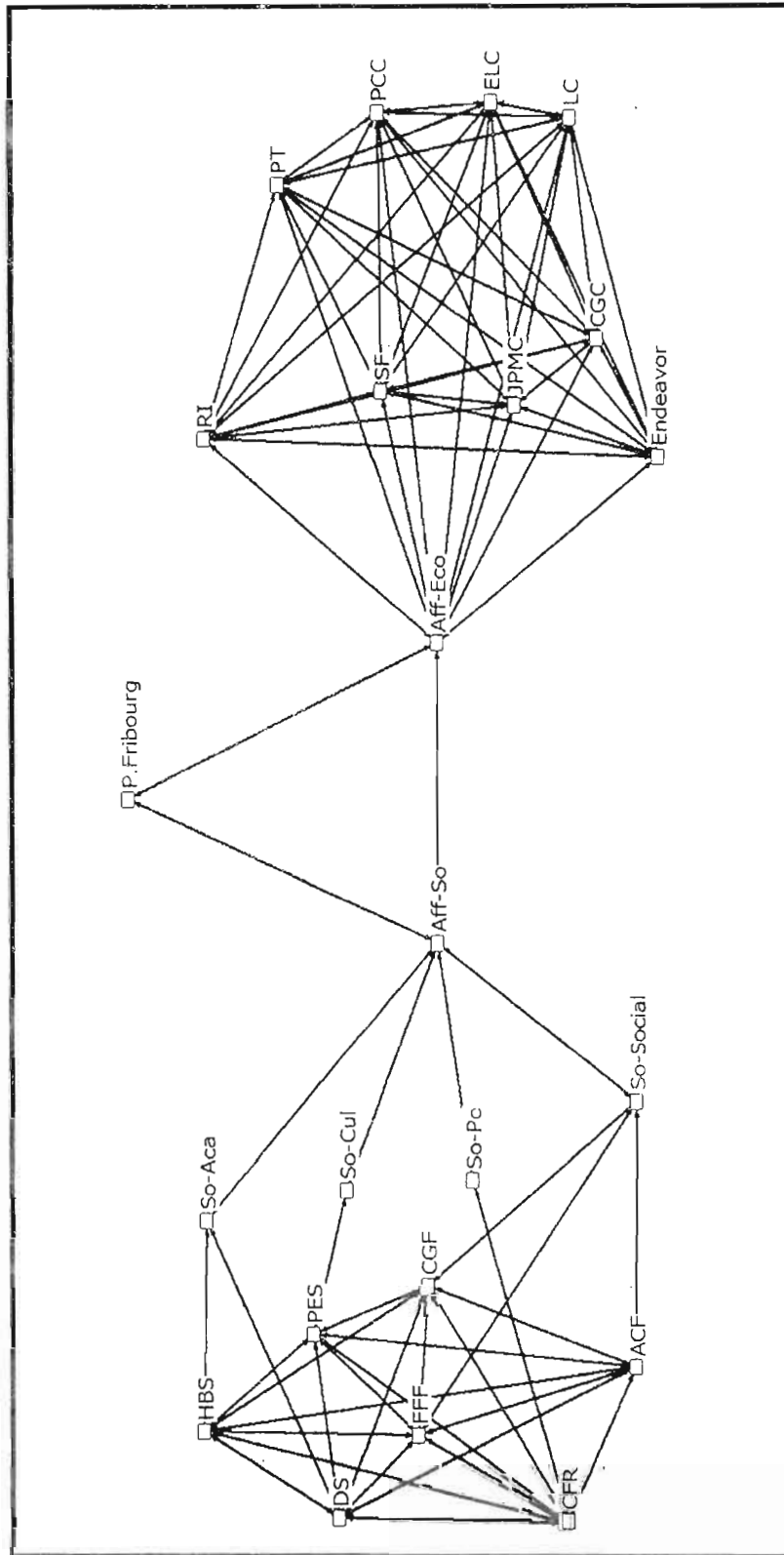
PCC = Power Corporation du Canada

PES = Park East Synagogue

PT = Public Theatre

RI = Rabobank International

SF = Smithfield Foods Inc



**Figure 4.19** Réseaux directs d'organisations de Paul Fribourg

#### 4.4.6.7 Robert Gratton, un autre membre de l'équipe dirigeante

Membre du CA de PCC depuis juillet 1989, Robert Gratton s'est joint à la société après avoir été président du conseil, président et chef de la direction de Compagnie Montréal Trust. Il y est entré en tant que président et chef de la direction de la Corporation Financière Power. Aujourd'hui, il est président des CA de la Société financière IGM, de la Corporation Financière Power, de la Great-West Lifeco, du Groupe Investors Inc, de Mackenzie Inc. En même temps, il est membre des CA de Pargesa S.A., de la London Life, de Putnam, de GWL&A et de la Compagnie d'assurance du Canada sur la vie. De plus, il est membre du comité consultatif canadien de la Harvard Business School. Par le passé, il a été membre du Conference Board du Canada, de l'Institut C.D. Howe et de la Commission Trilatérale (voir Annexe 18 pour la synthèse).

La principale ressource que Monsieur Gratton apporte à PCC est son expertise et sa grande connaissance de la société, ayant occupé des fonctions de direction dans l'un de ses plus grandes filiales. De plus, il a quand même été membre des organismes de relations sociales les plus importants au monde (Commission Trilatérale) et au Canada (Conference Board du Canada et l'Institut C.D. Howe). Ce qui est loin d'être négligeable.

La figure 4.20 donne une vue d'ensemble des réseaux de relations de Robert Gratton.

Où:

CBC = Conference Board of Canada

CCCHBS = Comité consultatif canadien de la Harvard Business School

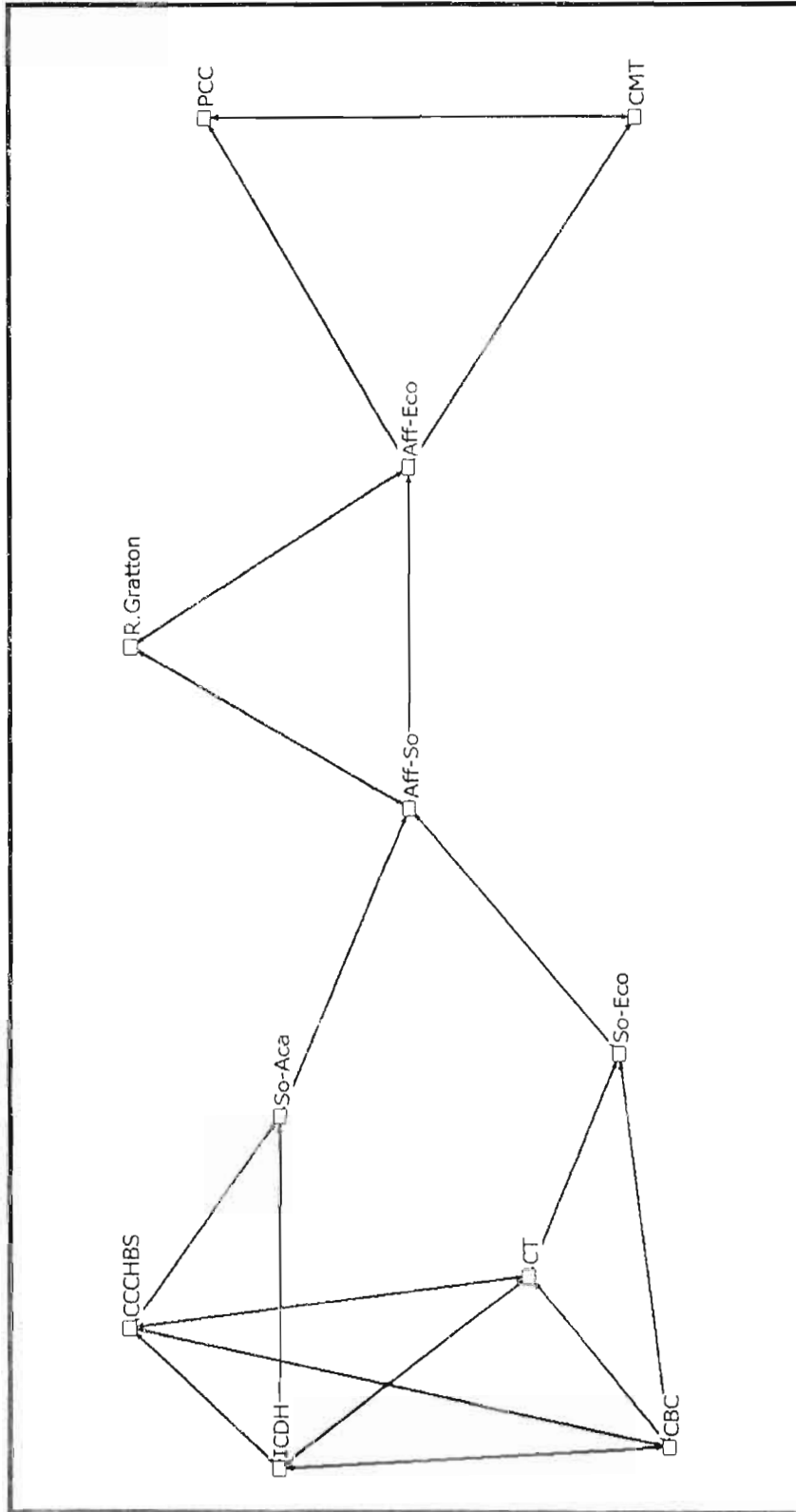
CMT = Compagnie Montréal Trust

CT = Commission trilatérale

ICDH = Institut C.D. Howe

PCC = Power Corporation du Canada





**Figure 4.20** Réseaux directs d'organisations de Robert Gratton

#### 4.4.6.8 Paul Desmarais Jr, le premier fils

Après ses études à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD) à Fontainebleau en France, Paul Desmarais Jr a travaillé pour la S.G. Warburg & Co.<sup>16</sup> (à Londres, en Angleterre) et la Standard Brands Incorporated (à New York) avant de rejoindre la société familiale PCC. Membre du CA de PCC depuis mai 1988, président du conseil et co-chef de la direction depuis 1996, c'est en 1984 qu'il a été élu vice-président de la Corporation Financière Power, la filiale de la société familiale dont il est aujourd'hui président du comité exécutif, président du CA et chef de l'exploitation. Membre des conseils d'administration de la plupart des filiales de PCC (Groupe Investors Inc, Great-West Compagnie d'assurance-vie, Great-West Life & Annuity Insurance Company, Pargesa S.A., Groupe Bruxelles Lambert S.A., GWL Properties aux États-Unis, Gesca Ltée, Les Journaux Trans-Canada (1996) Inc., La Presse Ltée), il est aussi membre du conseil International de l'INSEAD, président du conseil consultatif international de la Faculté d'administration de l'Université McGill et président du comité consultatif international de l'École des hautes études commerciales.

Sa visibilité internationale a été assurée grâce aux postes d'administrateurs qu'il a occupés dans les filiales européennes de PCC, des postes qu'il a hérités de son père (le fondateur de la société). Par exemple, il a été membre du CA de Suez-Lyonnaise des Eaux en France (fusionnée avec Gaz de France) aujourd'hui GDF-Suez, une filiale de PCC. Aussi, il a été membre du CA de PetroFina S.A. en Belgique qui fait partie de Total depuis 1999, Total étant une filiale de PCC. En 2004, il a été fait Officier de l'Ordre du Canada.

Grâce à ses différentes positions, Paul Desmarais Jr est connecté à au moins une centaine de personnes, trois grandes entreprises (en dehors du groupe PCC) dans les secteurs de la finance et des industries pétrolières et minières. Il côtoie des personnalités du monde des affaires européen tels que Albert Frère, un des amis importants de son père dont la

---

<sup>16</sup> S.G. Warburg & Co a aurait été acheté par Swiss Bank Corporation en 1995. Richard W. Stevenson. "Swiss Bank In Deal to Buy S.G. Warburg". The New York Times, 11 Mai 1995. <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=990CE5DD113EF932A25756C0A963958260>

collaboration a permis de créer, entre autres, le Groupe Bruxelles Lambert et Pargesa, et de prendre des participations intéressantes dans BNP Paribas, Total, GDF-Suez, Imérys, Lafarge, etc. Il y a aussi Gérard Frère, le frère d'Albert, Laurent Dassault (précédemment présenté et dont la famille contrôle toute une partie de l'industrie aéronautique en France, en Europe, voire dans le monde).

Ainsi, on peut dire que de nombreuses ressources peuvent lui être accessibles, qu'elles soient de nature financière, humaine, commerciale ou la légitimité et la visibilité sociales. Pour une vue d'ensemble, nous représentons les réseaux de Paul Desmarais Jr à l'aide de la figure 4.21 (voir Annexe 19 pour les détails).

Où :

GBL = Groupe Bruxelles-Lambert

IEAA = Institut européen d'administration des affaires

OC = Ordre du Canada

PCC = Power Corporation du Canada

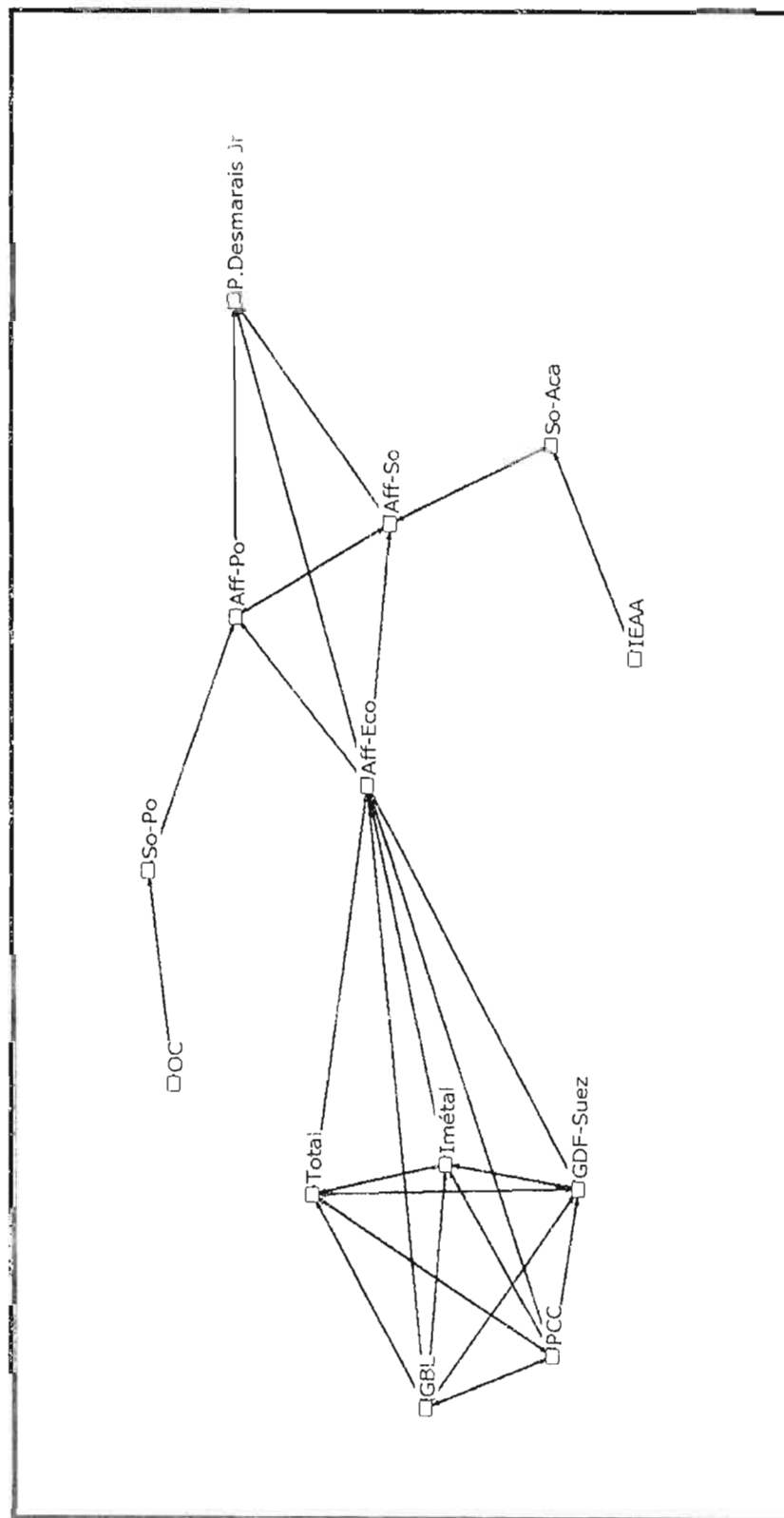


Figure 4.21 Réseaux directs d'organisations de Paul Desmarais Jr

#### 4.4.7 Récapitulatif des différents types de ressources acquises

Le tableau 4.1 présente le récapitulatif des ressources que PCC et d'autres entreprises ont acquises à travers les réseaux de relations sociales des membres du CA. Ainsi, nous notons des cas d'acquisition (directe ou indirecte, réelle ou potentielle) de ressources à caractère financier, humain, commercial, politique et social. Nous pouvons aussi noter l'implication présumée ou réelle des membres du CA dans ce tableau, ceux dont le nom y est inscrit.

Remarquons que la colonne relative aux ressources techniques est vide. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas eu acquisition de ce type de ressource. Certaines ressources, notamment les ressources financières, permettent principalement l'acquisition d'autres types de ressources comme les ressources techniques. Nous n'avons pas trouvé des exemples concrets d'acquisition de ressources techniques, tout simplement parce qu'entre autres, comme PCC est un holding, les opérations d'exploitation se déroulent au niveau de ses filiales. Or, les ressources de nature technique servent généralement dans les opérations d'exploitation.

**Tableau 4.1**  
Exemples de ressources acquises par PCC, ses filiales et autres entreprises

Réseaux	Ressources				
	Financières	Humaines	Commerciales	Légitimité politique	Techniques
	1. Augmentation de capital et d'actifs : Nouvelle entreprise 2. Augmentation d'actifs : retombées commerciales	1. Dirigeants qualifiés 2. Expertise comptable et financière	1. Contrats commerciaux 2. Ententes commerciales	1. Hommes politiques canadiens et étrangers : Jean Chrétien, Daniel Johnson, Paul Martin, Pierre Trudeau, Brian Mulroney, Nicolas Sarkozy 2. Financement de Partis politiques au pouvoir	1. Financements des universités
<b>Affiliations économiques</b>	-Bombardier -JP Morgan Chase -Banque Nationale	-BNP Paribas -Deloitte & Touche	-Bombardier -JP Morgan Chase -Banque Nationale		
<b>Affiliations politiques</b>				-Parti Libéral du Canada -Parti Conservateur du Canada -UMP (France)	
<b>Affiliations sociales</b>					-Université de Montréal -Université du Manitoba
<b>Membres du CA concernés</b>	-Pierre Beaudoin -André Desmarais -Robert Parizeau	-Amaury-Daniel de Seze -Michel Plessis-Béalir	-André Desmarais -Jane Garvey -Robert Parizeau	-Paul Desmarais Sr -John Rae -Donald Mazankowski	-Emoke Szathmary -James Nininger

#### 4.5 Des réseaux de relations sociales des membres du CA aux relations interorganisationnelles de PCC

Dans les sous sections précédentes, nous avons analysé les réseaux de relations sociales de chaque membre du CA de PCC de manière individuelle. Nous avons mis en évidence leurs différentes affiliations organisationnelles du point de vue économique, politique et social. Les études antérieures ont suggéré que lorsque deux entreprises partagent un administrateur, elles sont en connectivité et ont donc une relation interorganisationnelle (Allen, 1974; Mariolis et Jones, 1982). À cet effet, une organisation faisant partie du réseau d'un administrateur de l'entreprise PCC a donc une relation interorganisationnelle avec elle ; c'est ce que nous avons appelé deuxième réseau de PCC, le premier étant constitué des membres du CA eux-mêmes.

Tout comme les réseaux sociaux des membres du CA, celui de PCC comporte plusieurs sous groupes classés selon leurs affiliations à des organisations à caractère économique, politique ou social. Les organisations à caractère politique et social entrent souvent en ligne de compte dans des réseaux d'affaires pour jouer des rôles intermédiaires dans des configurations plus fondamentales. Ces institutions, dans notre société, ont servi historiquement de lieu de création de réseaux auxiliaires aux réseaux d'affaires. Aujourd'hui, la mixité s'est introduite dans les différentes catégories de réseaux, mais leur fonction reste la même. Jacqueline Desmarais (épouse de Paul Desmarais Sr), par exemple, possède un énorme réseau basé sur sa participation à une série de conseils d'administration d'organismes sans but lucratif et souvent à vocation artistique.

Du point de vue d'organisations à caractère économique (entreprises), à travers les réseaux de ses membres du CA, PCC est directement relié à environ soixante dix entreprises à travers le monde. Ainsi, PCC a des relations interorganisationnelles, au Canada, avec Bombardier (Québec), Loblaw Companies Ltd, Brown Thomas Group Ltd, Provigo Inc (filiale de Loblaw), Selfridges et Co., Graymont Ltd, George Weston Ltd (les cinq dernières entreprises sont des filiales de la George Weston, elle-même contrôlée par Wittington Investments Ltd un holding appartenant à Galen Weston), Energex Inc, Musée des beaux-arts de l'Ontario, The Shaw Festival, Atco group, Fleishman-Hillard International, Shaw Communications inc, Groupe Pages Jaunes, Canadian Oil Sands Limited, Weyerhaeuser Co., Gowling Lafleur

Henderson, Mosaic (antérieurement IMC Global), Barrick Gold Corporation, Ernst & Young, BMO Financial Group (et BMO Nesbitt Burns Inc), Société générale de financement du Québec, Hydro Québec, Samson Bélair/Deloitte & Touche, Aon Parizeau, Banque Nationale, Gaz Métro, Groupe Canam Inc, Canadien Pacific, H.B. Nickerson & Sons Limited, Compagnie Montreal Trust, Van Houtte et KCA (Kasten Chase Applied Research Limited).

Aux États-Unis, JPMorgan Chase, Richardson Greenshields Securities Ltd, Choice Bank, Rabobank International, Loews Corporation, ContiGroup companies, Smithfield Foods Inc et Estee Lauder Companies Inc sont en relations interorganisationnelles avec PCC. BNP Paribas, Gras Savoye, Groupe Bruxelles-Lambert, Pargesa Holding SA, Groupe Cobepa, Groupe Industriel Marcel Dassault, Publicis, Groupe Carrefour, Groupe Volvo, Fives-Lille, Groupe UGC, Eiffage SA, La Poste, Atos, Novalis SAS, Novasaur S.A.S., Groupe Sema, Towers Perrin, Videocolor, IMS International Metal Service SA et AXA font partie du réseau interorganisationnel européen de PCC, tandis qu'en Asie c'est Citic Pacific qui en est le partenaire interorganisationnel.

Toutes ces entreprises appartiennent à des secteurs d'activité différents. Chacune peut avoir des dizaines de filiales œuvrant dans différents domaines et l'affiliation n'est pas évidente à première vue.

La figure 4.22 représente les réseaux interorganisationnels économiques de PCC par secteur d'activité.



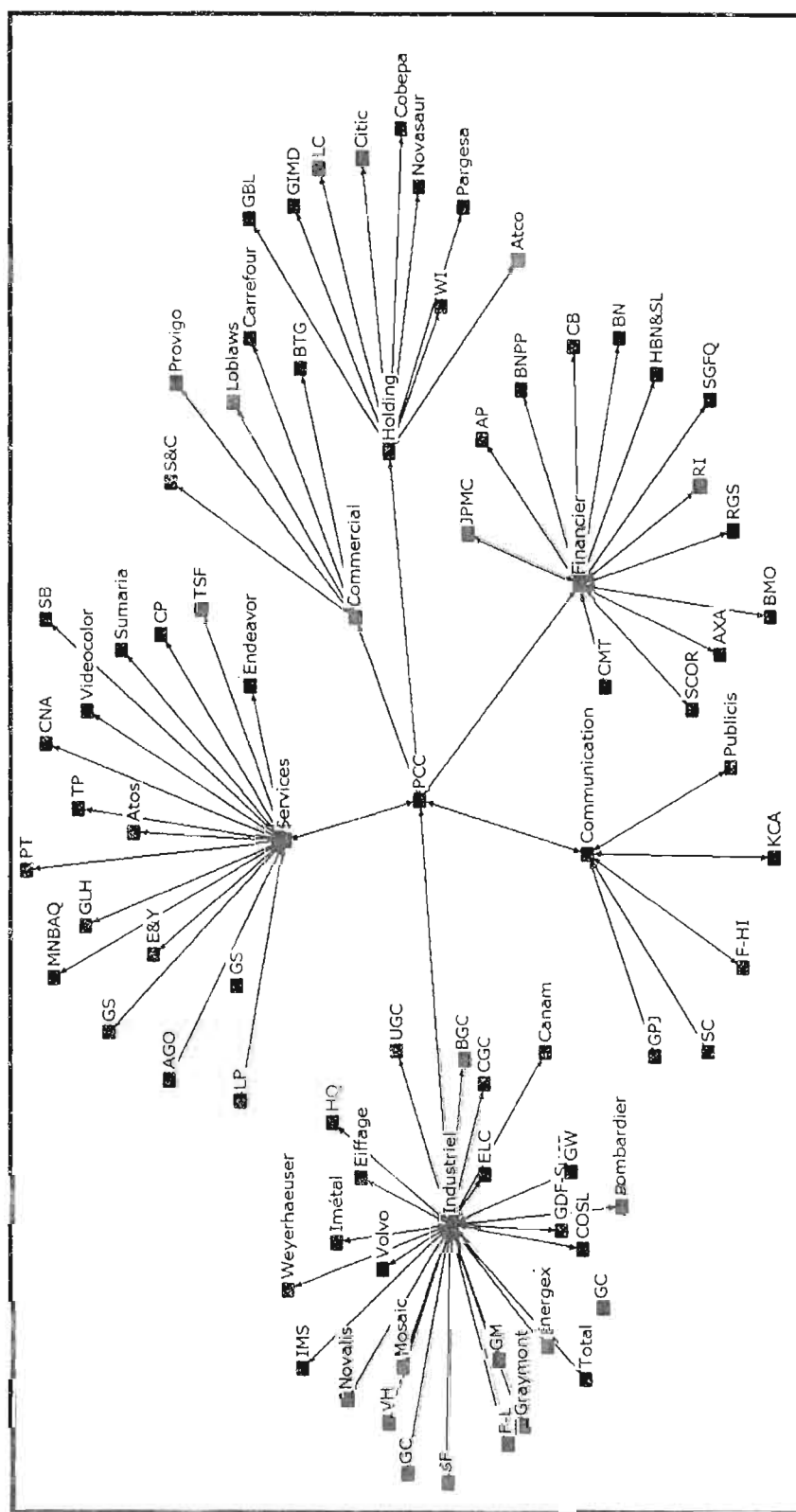


Figure 4.22 Réseaux interorganisationnels économiques de PCC, par secteur d'activité

Dans la catégorie Holding, y sont regroupés des sociétés (des groupes d'affaires non exploitants) ayant le contrôle sur des firmes œuvrant dans des secteurs d'activité différents. Par exemple, le Groupe Bruxelles Lambert, lui-même contrôlé à parts égales par PCC et le Groupe Frère-Bourgeois (à travers Pargesa S.A.), a investi dans les entreprises suivantes, par prise de participations : Suez Env. (7,1%), Total (4%), GDF Suez (5,3%), Imerys (30,5%), Lafarge (21,1%), Pernod Ricard (8,2%), Iberdrola (0,6%) (Participations au 6 Mai 2009, [http://fr.gbl.be/group/participations/org\\_chart/default.asp](http://fr.gbl.be/group/participations/org_chart/default.asp)). Le Groupe Cobepa a investi dans les compagnies suivantes : Belron (16,4%) qui est spécialisé dans la fabrication des vitres pour véhicules avec des franchises en Europe, aux États-Unis, au Canada et en Amérique du sud ; Carmeuse (20%) une compagnie belge d'extraction et de traitement de calcaire, Carrières du Hainaut (46,9%) une compagnie belge exploite des carrières de pierres, D'Ieteren (7,99%) une entreprise belge contrôlée par la famille Ieteren et investissant également dans plusieurs autres firmes, Faceo (10,3%) une firme française offrant des services de management, JF Hillebrand (40%) une société d'alcool allemande, International SOS (18%), société britannique offrant des services de sécurité et médicaux, Optelec (36,1%), Princess Yachts (21,9%), Royal Sens (24,9%), Sapec (15,1%) et TechnoMarine (50%) (<http://www.cobepa.be/portfolio.php>).

Le GIMD que nous avons présenté plus haut regroupe de nombreuses compagnies dans les domaines aéronautiques, financier, industriel et communication. Novasaur SAS, encore connu sous le nom de Groupe Saur, est présenté comme un holding sous traitant des activités dans le domaine de la gestion d'eau, services offerts aux autorités communales (<http://www.saur.com/fr/>). Atco Group est une société albertine œuvrant dans la transmission et la distribution de l'électricité, du gaz, dans l'énergie renouvelable, dans la fabrication industrielle de matériels divers et dans les nouvelles technologies. Dans les paragraphes précédents, Citic Pacific, Pargesa Holding, Wittington Investments, Loews Corporation et le Groupe Carlyle ont été présentés.

Dans le secteur de la communication, nous faisons la différence entre les Médias (la presse écrite et orale) et les autres services tels que l'édition des annuaires téléphoniques par exemple (Groupe Pages Jaunes), les services résidentiels, téléphone, internet, câble (Shaw

Communications dans l'Ouest Canadien) et la communication marketing (Fleishman-Hillard International). Au Québec, environ 90% de la presse écrite et orale sont contrôlés par PCC et Quebecor. En France par exemple, TF1, l'une des chaînes les plus regardées avec 27,2 % de part d'audience en fin 2008 (et en Europe) appartient au Groupe Bouygues propriété de la famille du même nom<sup>17</sup>. Lagardère Active (dont le GIMD est l'un des actionnaires), une filiale du Groupe Lagardère appartenant à Arnaud Lagardère, est considéré comme l'un des premiers éditeurs de magazines grand public au monde<sup>18</sup>. Le Groupe Figaro, premier quotidien généraliste national français, appartient au GIMD<sup>19</sup>. La tendance pour les particuliers et les familles à contrôler les médias est généralement vue comme une atteinte à la liberté d'expression compte tenu de la censure imposée aux lignes éditorialistes. C'est un moyen pour ses familles, généralement riches, de renforcer leur pouvoir économique en influençant l'opinion publique, les médias étant souvent considérés comme le « quatrième pouvoir » (Woodrow, 1996).

Ainsi, le secteur des médias serait donc un des secteurs dans lesquels les joueurs sont très limités et tous reliés. Si on prend le cas particulier du Québec, il n'y a que deux entreprises qui contrôlent tout le secteur : PCC et Quebecor. Dans une telle situation, la concurrence n'existe quasiment pas et les deux entreprises se trouvent reliées d'une manière ou d'une autre. C'est aussi le cas de l'industrie aéronautique dans laquelle l'on réalise que dans le monde entier, les principaux acteurs, les plus connus sont Boeing (Etats Unis), Airbus (France), Bombardier (Canada) et Embraer (Brésil). Or, nous avons noté que les représentants des deux principaux concurrents (Bombardier et Embraer) de ce secteur d'activité siègent sur le même CA.

Le secteur industriel regroupe les entreprises opérant dans les domaines aéronautique (Bombardier), minier et énergétique (Hydro Québec, Gaz Métro, Imtal, GDF-Suez, Total, Barrick Gold Corporation, Canadian Oil Sands Limited, Energex Inc, IMS International Metal Service SA, Graymont, Grupo Calidra<sup>20</sup>), construction (Eiffage SA, Weyerhaeuser Co.,

<sup>17</sup> <http://www.bouygues.fr/fr/le-groupe/qui-sommes-nous/bouygues-en-bref/bouygues-en-bref/>

<sup>18</sup> <http://www.lagardere.com/activites/lagardere-active/en-bref-600362.html>

<sup>19</sup> [http://www.publiprint.fr/groupe\\_figaro](http://www.publiprint.fr/groupe_figaro)

<sup>20</sup> Graymont est l'un des actionnaires de Grupo Calidra.

Groupe Canam Inc.), cosmétique (Estee Lauder Companies), agroalimentaire (George Weston Ltd, Mosaic, ContiGroup companies, Smithfield Foods, Van Houtte), cinématographique (Groupe UGC), textile (Novalis SAS) et automobile (Volvo, Fives-Lille).

Dans le secteur des services, il y a les services postaux (La Poste), juridiques (Gowling Lafleur Henderson), comptables (Ernst & Young, Samson Bélair/Deloitte & Touche, ce dernier étant le vérificateur externe de PCC), conseils (Endeavor), artistiques (Public Theatre, Centre national des arts, Musée des beaux-arts de l'Ontario, The Shaw Festival), informatiques (Atos Origin) et transports (Canadien Pacific).

Le secteur financier regroupe principalement les banques (BNP Paribas, JP Morgan Chase, Choice bank, Rabobank, BMO, Société générale de financement du Québec, Banque Nationale) et les assurances (AXA, Aon Parizeau, SCOR Compagnie de réassurance du Canada, Gras Savoye). Le secteur financier est l'un des principaux domaines de PCC, et tel que nous l'avons mentionné plus haut, il a des relations d'affaires avec plusieurs de ces entreprises.

Tout comme dans le cas des affiliations économiques (qui représentent ce que nous avons appelé les relations interorganisationnelles), les affiliations politiques et sociales des membres du CA font partie des réseaux de relations de PCC. À l'instar de ses membres du CA, PCC a des réseaux économiques (affiliations économiques), politiques (affiliations politiques) et sociaux (affiliations sociales). Ainsi, la figure 4.23 représente les réseaux interorganisationnels politiques et sociaux de PCC.

À part les organisations politiques à caractère symbolique et honorifique tels que l'Ordre du Canada, l'Ordre du Québec, l'Ordre National de la Légion d'honneur, l'Ordre de Léopold II, le Conseil Privé de la Reine, l'ordre de la Couronne de Belgique, etc., PCC est directement lié aux deux principaux partis fédéraux du Canada à savoir le Parti Libéral et le Parti Conservateur, et au parti au pouvoir français, l'UMP.

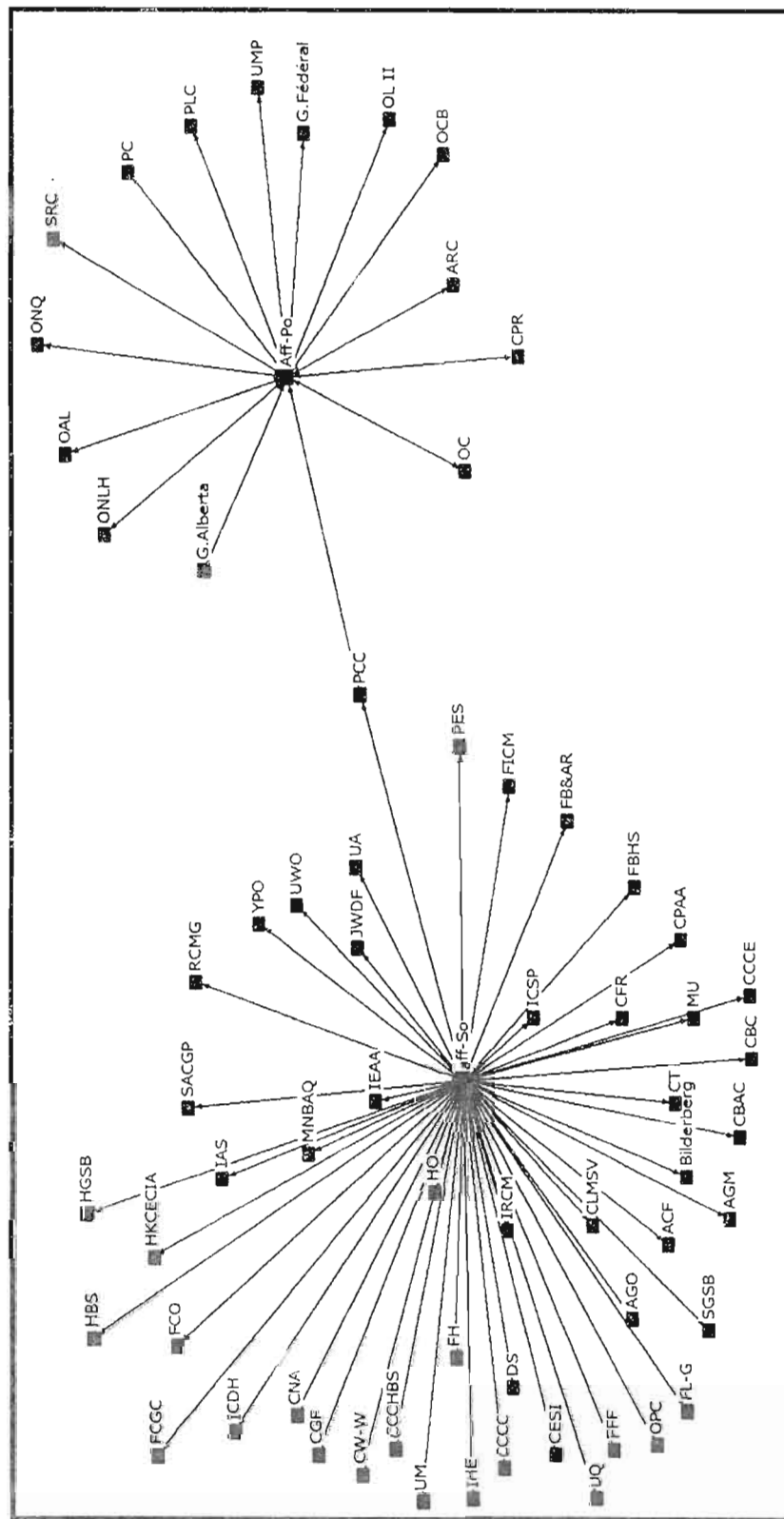


Figure 4.23 Réseaux politiques et sociaux de PCC

Au Canada, l'influence de PCC dans la politique est considérable quand on sait qu'elle a été l'employeur de plusieurs ex premiers ministres fédéraux et provinciaux. De plus, depuis 1993 (c'est-à-dire l'année à partir de laquelle les informations sont disponibles sur le site des Élections Canada), le principal parti politique que PCC et la famille Desmarais ont financé de manière constante est le Parti Libéral du Canada. Aussi, les liens familiaux entre la famille Desmarais et l'ancien Premier Ministre du Canada, Jean Chrétien, du Parti Libéral, en disent long sur la connexion de PCC au monde politique canadien. L'annexe 20 présente les contributions électorales de PCC et des membres de la famille Desmarais depuis 1993<sup>21</sup>.

Sur le plan social, hormis les organisations de charité, PCC est lié aux plus grands regroupements socio économique et politique, entre autres, le Groupe Bilderberg, la Commission Trilatérale, le Council on Foreign Relations, le Conseil Commercial Canada-Chine, l'Institut C.D. Howe, le Conference Board du Canada, le Young Presidents' Organization et le Conseil Canadien des Chefs d'entreprises. Toutes ces organisations ont fait l'objet d'une présentation détaillée dans les sections précédentes.

La figure 4.24 représente ce que nous avons appelé plus haut le deuxième réseau de PCC, c'est-à-dire celui qui prend en compte toutes ses affiliations organisationnelles. Sur cette figure, nous allons au-delà d'organisations à caractère économiques, notamment les entreprises, mais intégrons aussi les organisations politiques et sociales dont le rôle peut être aussi bien intermédiaire que principal, en fonction des circonstances et des enjeux en cours. La structure générale de la figure montre une grande concentration et une étroite proximité des liens. Il s'agit donc d'un réseau dans lequel chaque acteur joue un rôle précis, tel que nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, et c'est aussi un réseau où chaque organisation (qu'elle soit économique, politique ou social) a des liens avec l'ensemble. La figure 4.25 quant à elle présente le réseau global de PCC, celui qui prend en compte les deux catégories d'acteurs à savoir les administrateurs et les organisations (uniquement les entreprises).

---

<sup>21</sup> Voir <http://www.elections.ca/scripts/webpep/fin/welcome.aspx?lang=f>



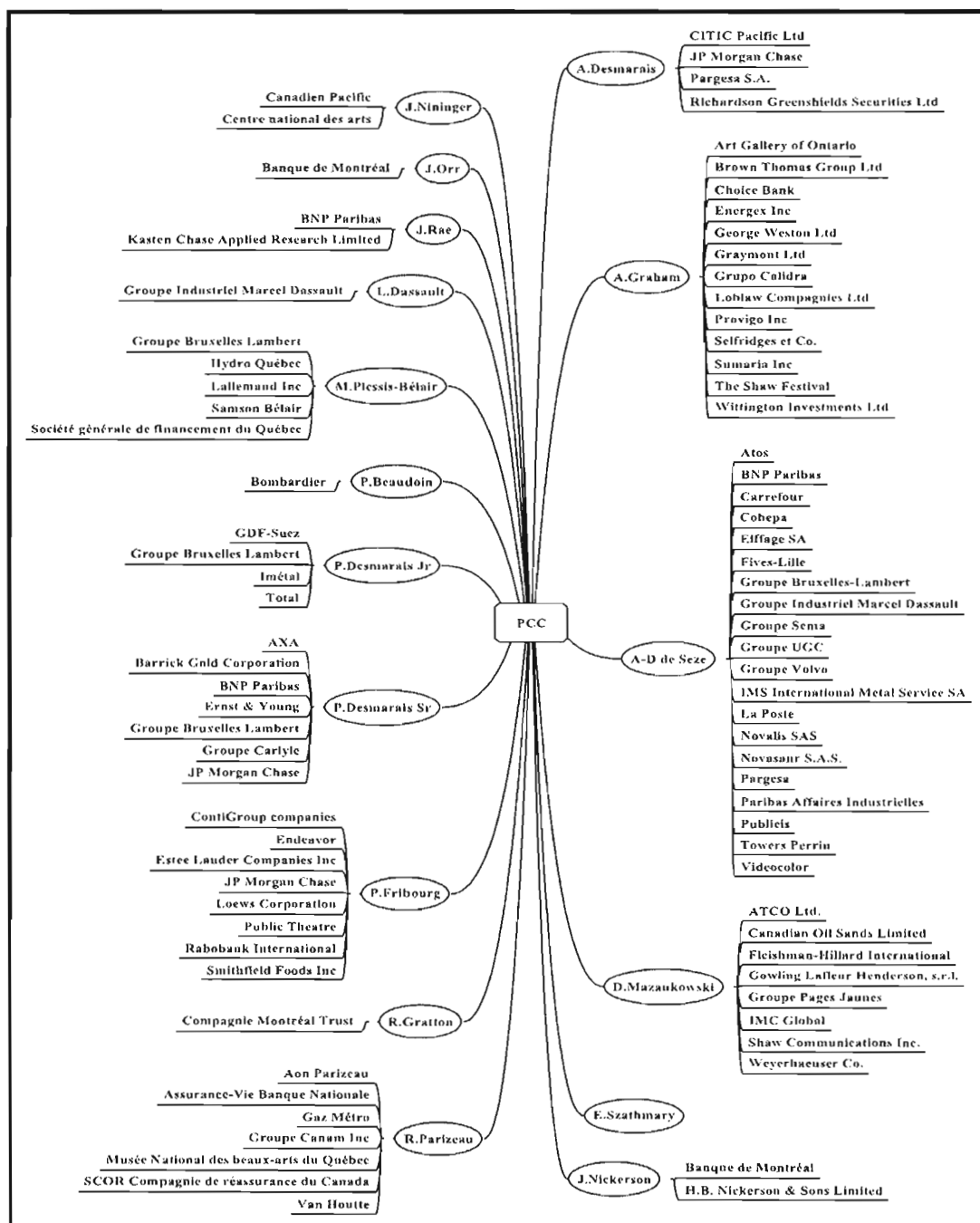


Figure 4.25 Réseau global de PCC – Administrateurs et entreprises



#### 4.6 Relations sociales des membres du CA et acquisition de ressources : un récapitulatif des résultats

Jusqu'ici, nous avons présenté les analyses de manière individuelle, c'est-à-dire selon le cas de chaque membre du CA. Dans cette section, nous faisons le récapitulatif de tout cela (Tableau 4.2), en mettant en relation les réseaux, les ressources contrôlées par les membres du CA et les exemples de leurs utilisations dans les organisations auxquelles ils sont liés.

D'après les résultats des analyses, plusieurs situations sont possibles. Même si nous étudions le cas de PCC, nous avons constaté que les réseaux de relations sociales des membres de son CA peuvent être utilisés non seulement à son profit, mais aussi au bénéfice de toute organisation à laquelle ils sont connectés. Ainsi, Amaury-Daniel de Seze siège aux conseils de surveillance de deux entreprises qui ont des relations commerciales, Carrefour et Publicis. Les représentants des deux entreprises les plus concurrentes dans le domaine de l'aéronautique siègent sur le même CA; il s'agit de Laurent Dassault représentant le GMD, actionnaire d'Embraer, et de Pierre Beaudoin représentant Bombardier; ce qui crée une bonne opportunité de coopération entre deux compétiteurs.

**Tableau 4.2**  
Sommaire des réseaux et des ressources

Membre du CA	Nature des réseaux	Exemples d'utilisation de ressources	Nature des ressources utilisées	Bénéficiaires	Degré d'implication du Membre
Amaury-Daniel de Seze	-Affiliations économiques, secteurs : Financier, Communication, Distribution, Cinéma, Construction, Services, Industriel et Holding	-Carrefour est client de Publicis	-Ressources humaines, commerciales et financières : ayant débouché sur un contrat commercial avec des retombées financières	-Carrefour -Publicis	-Il est membre des conseils de surveillance des deux firmes
		-Dans les années 80, Desmarais Sr et Albert Frère voulaient prendre le contrôle hostile de Paribas -PCC a des parts dans BNP Paribas -BNP Paribas est aussi actionnaire de Pargesa	-Ressources humaines : informations internes, conseils	-PCC -BNP Paribas	-Il est un ex dirigeant de BNP Paribas
André Desmarais	-Affiliations économiques dans les secteurs aéronautiques, financier et holding -Affiliations politiques -Affiliations sociales	-JP Morgan Chase est l'un de conseiller de PCC en matière de produit de gestion de portefeuille appelé iProfilMC	-Ressources humaines et financières : conseils avec des retombées financières	-PCC -JP Morgan Chase	-Il est membre du conseil consultatif international de JP Morgan Chase -Paul Desmarais Sr en est un ex membre
		-PCC a des affaires en Chine notamment avec Bombardier	-Ressources commerciales et financières	-PCC	-Il est membre du Conseil Commercial Canada-Chine et du Hong Kong Chief Executive's Council of International Advisers
		-PCC est un actionnaire de Citic Pacific	-Ressources financières	-PCC -Citic Pacific	-Il est membre du CA de Citic Pacific

**Tableau 4.2 (Suite)**

Sommaire des réseaux et des ressources

Membre du CA	Nature des réseaux	Exemples d'utilisation de ressources	Nature des ressources utilisées	Bénéficiaires	Degré d'implication du Membre
Emöke J.E. Szathmáry	-Affiliations économiques -Affiliations politiques -Affiliations sociales	-Le financement de la recherche de l'Université du Manitoba s'est accru jusqu'à dépasser les 100 millions de dollars par an	-Ressources financières pour l'Université du Manitoba -Légitimité et visibilité sociale pour PCC	-PCC -Université du Manitoba -Emöke Szathmáry	-Rectrice et vice-chancelière de l'Université du Manitoba
Donald F. Mazurkowski	-Affiliations économiques -Affiliations politiques -Affiliations sociales	-Une entente entre le Groupe Pages Jaunes et Cyberpresse permettant aux utilisateurs d'accéder à l'annuaire téléphonique en ligne à partir du site de Cyberpresse -Cyberpresse est une filiale de Gesca, filiale de PCC	-Ressources commerciales et techniques et même technologiques	-PCC -Groupe Pages Jaunes	-Il est membre du CA du Groupe Pages Jaunes
James R. Nininger	-Affiliations économiques -Affiliations politiques -Affiliations sociales	-Aux cours des années 1970, Power Corporation, propriétaire de la Canada Steamship Lines, allié avec la Caisse de dépôts et de placements du Québec, avaient tenu une prise de contrôle hostile du Canadien Pacifique	-Ressources financières dans le cas d'une réussite; mais cela n'a pas été le cas puisque l'opération n'avait pas réussi	Aucun	-Il a été membre du CA de Canadien Pacific
Jeffrey Orr	-Affiliations économiques	-Jeffrey Orr est membre de direction des filiales de PCC	-Ressources humaines : conseils, informations internes	-PCC	-Il a été président et chef de la direction de la Société financière IGM de Mai 2001 à Mai 2005 - Il est président et chef de la direction de la Corporation financière Power

**Tableau 4.2 (Suite)**

Sommaire des réseaux et des ressources

Membre du CA	Nature des réseaux	Exemples d'utilisation de ressources	Nature des ressources utilisées	Bénéficiaires	Degré d'implication du Membre
John Rae	-Affiliations économiques -Affiliations politiques -Affiliations sociales	-Il a longtemps travaillé pour le Parti Libéral Fédéral et en particulier pour l'ex premier ministre du Canada, le Très Honorable Jean Chrétien -Jean Chrétien est le Beau-père d'André Desmarais, marié à France Chrétien, la fille de Jean Chrétien	-Ressources politiques	-PCC	-Il est membre du CA de BNP Paribas en plus de PCC
Laurent Dassault	-Affiliations économiques -Affiliations politiques -Affiliations sociales	-GIMD est actionnaire minoritaire d'Embraer, alors que les deux sont concurrents -Embraer est le principal concurrent régional de Bombardier	-Possibilité de coopération avec potentiellement des ressources commerciales et financières	-Bombardier -Embraer -GIMD	-Il siège sur le CA de PCC avec Pierre Beaudoin, un dirigeant de Bombardier
Michel Plessis-Bélair	-Affiliations économiques	-Deloitte & Touche (connu aussi sous le nom de Samson Bélair/Deloitte & Toucheau Québec) est le Vérificateur externe de PCC	-Ressources humaines : expertise comptable pour PCC -Ressources financières : honoraires pour Deloitte & Touche	-PCC -Deloitte & Touche	- Il a été un dirigeant de Samson Bélair de 1967 à 1974

**Tableau 4.2 (Suite)**  
Sommaire des réseaux et des ressources

Membre du CA	Nature des réseaux	Exemples d'utilisation de ressources	Nature des ressources utilisées	Bénéficiaires	Degré d'implication du Membre
Pierre Beaudoin	-Affiliations économiques	-Le 20 novembre 1998, Bombardier et PCC ont annoncé la création d'une entreprise conjointe avec un partenaire chinois, Sifang Locomotive & Rolling Stock Works de Qingdao, une filiale de China National Railways Locomotive & Rolling Stock Industrial Corporation	-Ressources commerciales et financières	-PCC -Bombardier	-Il est premier vice-président et membre du CA de Bombardier -Pendant cette période, André Desmarais siégeait au CA de Bombardier
Robert Gratton	-Affiliations économiques -Affiliations sociales	-Robert Gratton est membre de direction des filiales de PCC	-Ressources humaines : conseils, informations internes	-PCC	- Il a été président et chef de la direction de la Corporation Financière Power - Il est président des CA de la Société financière IGM, de la Corporation Financière Power, de la Great-West Lifeco, du Groupe Investors Inc. de Mackenzie Inc
Robert Parizeau	-Affiliations économiques -Affiliations sociales	-En novembre 2002, le Groupe Investors, la Great-West et la London Life ont conclu avec la Banque Nationale du Canada une entente aux termes de laquelle le Groupe Investors, la Great-West et la London Life offriront à leurs clients individuels des produits et des services bancaires conçus par la Banque Nationale	-Ressources commerciales et financières	-PCC -Banque Nationale	- Il a été membre du CA d'Assurance-vie Banque Nationale

**Tableau 4.2 (Suite)**

Sommaire des réseaux et des ressources

Membre du CA	Nature des réseaux	Exemples d'utilisation de ressources	Nature des ressources utilisées	Bénéficiaires	Degré d'implication du Membre
Paul Desmarais Sr	-Affiliations économiques	-En 1981, pour contrecarrer la nationalisation de Paribas voulue par François Mitterrand, Paul Desmarais se lance, en compagnie d'Albert Frère et d'autres hommes d'affaires européens, dans une opération de récupération des filiales belges de Paribas	-Ressources financières	-PCC -Groupe Frère-Bourgeois -Groupe Bruxelles Lambert	-Il est le fondateur de PCC -Il a été membre du CA de Paribas
	-Affiliations politiques	-Le Président François Nicolas Sarkozy a déclaré « Si je suis aujourd'hui président de la République, je le dois en partie aux conseils, à l'amitié et à la fidélité de Paul Desmarais... »	-Ressources politiques	-PCC	-Il est un ami de Nicolas Sarkozy
	-Affiliations sociales	-Un ami d'Albert Frère. La collaboration entre Albert Frère (Belgique) et Monsieur Desmarais a donné lieu à la création de grandes entreprises telles que Pargesa Holding SA et le Groupe Bruxelles Lambert, à travers lesquels ils ont pu contrôler des géants comme Total, Lafarge, Imérys, GDF-Suez	-Ressources financières	-PCC	-Il est le fondateur de PCC
		- Il a été l'employeur de Pierre-Elliott Trudeau, Jean Chrétien, Paul Martin, Brian Mulroney (tous ex premiers ministres du Canada) ainsi que de Maurice Strong et de Daniel Johnson (ex premier ministre du Québec)	-Ressources humaines et politiques	-PCC	-Il est le fondateur de PCC
		-Il est proche de la famille Rockefeller. David Rockefeller, copropriétaire de JP Morgan Chase et fondateur de Bilderberg, Commission trilatérale et Council on Foreign Relations	-Ressources financières	-PCC -JP Morgan Chase	-Il est le fondateur de PCC -Il est un ex membre du conseil international de JP Morgan Chase
		-Un ex membre du Groupe Carlyle avec, entre autres, George Bush (fils)	-Ressources financières -Ressources politiques	-PCC	-Il est le fondateur de PCC -Il est un ex membre du Groupe Carlyle

Dans la littérature, il a été établi que lorsqu'une entreprise a des besoins en ressources, elle coopte sur son CA des membres venant des organisations détenant les ressources dont elle a besoin (Peffer et Salancik, 1978). D'après nos analyses, nous avons constaté qu'une entreprise peut aussi se faire coopter à travers la nomination d'un de ses membres sur le CA d'une organisation qui contrôle des ressources dont elle a besoin. Nous pouvons citer le cas d'André Desmarais qui est membre du conseil international de JP Morgan Chase et de son père, Paul Desmarais Sr un ex membre du même conseil, alors que PCC et JP Morgan Chase entretiennent des relations d'affaires. En particulier, JP Morgan Chase offre des services conseils à PCC en matière de produit de gestion de portefeuille. Toujours André Desmarais, alors qu'il est membre du CA de Citic Pacific, une entreprise faisant partie du portefeuille d'investissement de PCC. En 1998, PCC et Bombardier ont créé une coentreprise à parts égales, alors qu'à la même période (et une année avant), André Desmarais siégeait sur le CA de la dernière. Paul Desmarais Sr a siégé sur le CA de Paribas et a tenté par la suite d'en prendre le contrôle.

Nous avons aussi noté qu'une entreprise peut coopter des ex membres d'une organisation détentrice des ressources dont elle a besoin. Ce qui se fait surtout lorsqu'elle a besoin d'informations internes dont elle ne pouvait obtenir pendant que le membre est encore en fonction dans l'organisation en question. Nous pouvons citer le cas d'Amaury-Daniel de Seze qui a occupé des fonctions de direction dans Paribas et qui est aujourd'hui membre du CA de PCC et de Pargesa. Il y a aussi James Nininger qui a été membre du CA de Canadien Pacific, une entreprise dont PCC voulait prendre le contrôle.

Pour obtenir une légitimité et une bonne visibilité sociale, la nomination sur le CA de personnalités respectables et considérées comme neutres est une option intéressante. Nous avons noté la présence des figures scientifiques et académiques sur le CA de PCC. C'est le cas de Madame Emöke J.E. Szathmáry, une biologiste connue et respectée.

Au final, le CA de PCC regorge de toutes les sources possibles d'acquisition de ressources : les élites économiques, politiques et sociales. Ainsi, et comme on peut le constater à partir du

tableau 4.2, tous les types de ressources lui sont accessibles : les ressources financières, commerciales, techniques, politiques, humaines et la légitimité et la bonne visibilité sociale.

Par ailleurs, compte tenu de son principal objectif de « diversification sectorielle et géographique », PCC œuvre constamment pour son expansion en faisant des prises de contrôle d'autres sociétés. C'est ce qui lui a permis de s'implanter en Europe, en Asie et en Amérique. Pour cette raison, nous avons constaté que les autres types de ressources, notamment les ressources humaines (informations, conseils), lui permettent d'accéder aux ressources dont elle semble avoir le plus besoin (comme d'ailleurs toute autre entreprise), à savoir les ressources financières (augmentation du capital, emprunt, prises de contrôle), afin de pouvoir réaliser les acquisitions et les prises de contrôle d'entreprises. C'est notamment le cas des relations sociales de Desmarais père, particulièrement en France et en Belgique, qui lui ont permis de prendre des parts dans les plus grandes entreprises industrielles en Europe. Au fil des années, cette entreprise a connu une expansion fulgurante de son capital. En effet, en dix ans (de 1996 à 2005 inclusivement), les fonds propres de PCC ont connu une augmentation de 66%, et le capital (actions participantes) a augmenté de 95%, tel qu'on peut le noter à partir de l'annexe 21.

Les stratégies d'expansion de l'entreprise se sont avérées efficaces. Les éléments que nous avons précédemment présentés indiquent que les réseaux des relations sociales ont joué assez important dans cette expansion, qu'il s'agisse de ceux de la famille propriétaire (majoritairement) ou de ceux des autres membres du CA.

Bref, le principal objectif de notre recherche est atteint, c'est-à-dire l'analyse de l'utilité réelle ou potentielle des relations sociales des membres du CA dans l'acquisition des ressources par la firme. Plus encore, nous avons souligné des exemples qui indiquent que les relations sociales des membres d'un CA peuvent être utiles non seulement à la firme qui faisant l'objet de l'analyse, mais aussi à toute organisation faisant partie d'un même réseau.

Par ailleurs, un des aspects le plus important d'un CA est son indépendance. En faisant intervenir les relations sociales des membres du CA, les principes d'indépendance sont



souvent bafoués. Dans la section qui suit, nous analysons l'indépendance du CA de PCC à la lumière de son guide en matière de gouvernance.

#### 4.7 Indépendance du CA de PCC

En matière de gouvernance, l'un des aspects les plus importants et certainement les plus étudiés est l'indépendance du CA. Au Canada, il n'existe aucune réglementation obligeant les entreprises à assurer l'indépendance de leur CA. Cependant, il y a des recommandations à ce sujet. Les Autorités Canadiennes en Valeurs Mobilières (ACVM) ont adopté *l'Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance* dans laquelle il est recommandé que le CA soit composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Un administrateur *est indépendant s'il n'a pas de relation importante, directe ou indirecte, avec l'émetteur*<sup>22</sup> (Règlement 52-110 sur le comité de vérification et Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matières de gouvernance). *Une relation importante s'entend d'une relation dont le CA pourrait raisonnablement s'attendre à ce qu'elle nuise à l'indépendance du jugement d'un membre du comité.* Les personnes qui ont une relation importante avec l'émetteur sont celles (ainsi que les membres de leurs familles immédiates) qui sont ou qui ont été, au cours des trois dernières années, un membre de la direction ou un salarié.

Pour assurer que les intérêts des actionnaires soient préservés, une entreprise se doit de respecter ces recommandations. Le cas qui nous concerne ici ne remplit pas tout à fait cette condition d'indépendance. Même s'il s'agit d'une société contrôlée par un actionnaire majoritaire (Paul Desmarais Sr détient, directement ou indirectement, environ 62,2 % des droits de vote ou exerce le contrôle sur une telle proportion de ceux-ci), il n'en demeure pas moins que les droits des autres actionnaires doivent être correctement défendus et préservés.

Si on se fie à « l'Énoncé des pratiques en matière de régie d'entreprise » de PCC,

---

<sup>22</sup> L'Émetteur ici c'est PCC.

...aucun modèle de gouvernance n'est supérieur aux autres ou approprié dans tous les cas. Le conseil estime que le modèle de gouvernance de la Société est efficace, s'il convient à la situation de celle-ci et que des structures et des méthodes appropriées ont été mises en place afin d'assurer son indépendance par rapport à la direction et le règlement des conflits d'intérêts, réels ou éventuels, entre la Société et son actionnaire majoritaire... De l'avis du conseil, l'indépendance d'un administrateur devrait être établie en fonction du fait que celui-ci est indépendant ou non de la direction de la société et qu'il a ou non avec la société d'autres liens dont on pourrait raisonnablement s'attendre à ce qu'ils nuisent à l'indépendance de son jugement. Le conseil estime qu'il s'agit d'une question de fait qui devrait être établie par le conseil d'administration de l'émetteur en fonction de chaque cas sans tenir compte de présomptions telles que celles qui sont actuellement faites par les ACVM dans les règlements.

En d'autres termes, il ne se préoccupe pas des intérêts des autres actionnaires, pourvu que ceux de l'actionnaire majoritaire soient assurés. On peut aussi lire ceci :

Le conseil de la Société compte actuellement 17 membres. De l'avis du conseil, 9 des 17 administrateurs actuels, soit Pierre Beaudoin, Laurent Dassault, l'honorable Paul Desmarais, Anthony R. Graham, le très honorable Donald F. Mazankowski, Jerry E.A. Nickerson, James R. Nininger, Robert Parizeau et Emőke J.E. Szathmary, sont indépendants de la direction et n'ont aucun autre lien qui pourrait raisonnablement nuire à l'indépendance de leur jugement dans le cadre de l'exécution de leurs obligations envers la Société.

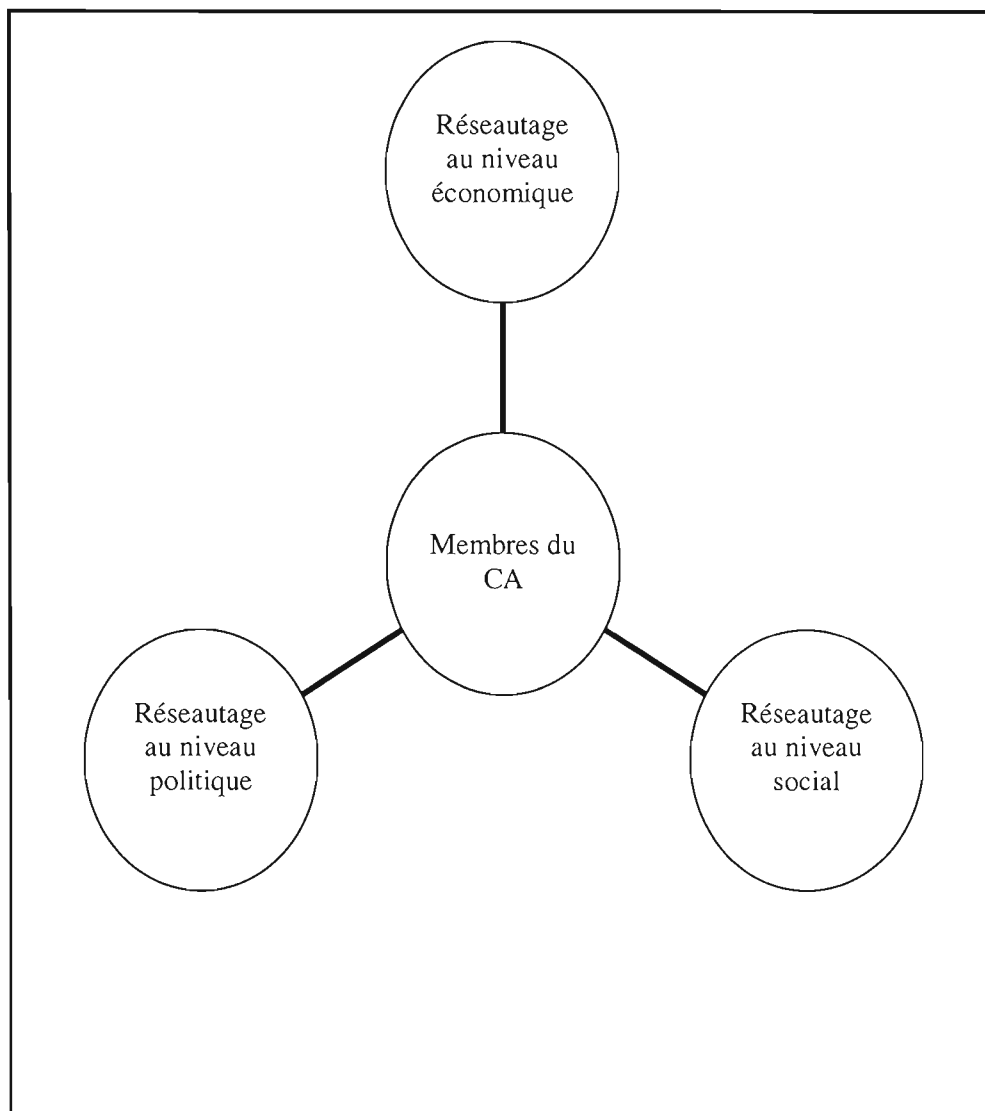
L'honorable Paul Desmarais, le père fondateur de la société et son président du comité exécutif, père d'André et de Paul Desmarais, respectivement co-président et co-chef de direction, est un administrateur indépendant, d'après le CA. C'est dire que dans les entreprises familiales contrôlées par un actionnaire majoritaire, la notion d'indépendance n'a peut-être pas sa place; ou alors, elle devrait être révisée.

#### 4.8 Conclusions et discussions : les réseaux sociaux sont-ils stratégiquement utiles ?

Dans ce chapitre, nous avons d'une part analysé les réseaux de relations sociales de chaque membre du CA de PCC, selon leurs affiliations économiques, politiques et sociales, et d'autre part, leur utilisation potentielle dans l'acquisition des ressources par les différentes organisations qu'ils connectent. Tel qu'on peut le constater avec les représentations graphiques, la majorité des membres du CA, sinon tous, sont très connectés à trois niveaux de

la société : au niveau économique (monde des affaires), au niveau politique et au niveau social. La figure 4.26 fait la représentation de ces trois niveaux.

On retrouve dans leurs réseaux directs des personnalités parmi les plus influentes du monde politique, à l'exemple de George Bush père et fils (ex Présidents des États-Unis) dans les réseaux de Paul Fribourg et de Paul Desmarais Sr, de Nicolas Sarkozy (le président actuel de la République Française), de plusieurs ex Premiers Ministres québécois et canadiens (Daniel Johnson, Paul Martin, Jean Chrétien par exemple); et du monde des affaires, à l'instar d'Albert Frère (Belgique), les membres de la famille Dassault (France), David Rockefeller (États-Unis). Toutes ces connections constituent en elles-mêmes des sources importantes d'acquisition de ressources.



**Figure 4.26** Les trois niveaux de réseautage des membres du CA

Dans nos analyses, nous avons pu examiner et présenter différents exemples d'accessibilité, de partage et d'acquisitions (réelles ou potentielles) de ressources entre organisations qui font partie des réseaux de relations sociales des membres du CA. L'une des choses les plus importantes que partagent souvent ces organisations constitue les personnes qui siègent sur leurs CA et/ou qui les dirigent.

Le premier exemple est celui du partenariat entre PCC et Bombardier inc selon lequel les deux entreprises sont copropriétaires d'une troisième entreprise, utilisant leur expertise, leurs compétences et leurs ressources financières combinées. Le seul lien évident qui existait entre les deux entreprises, avant leur partenariat, est le fait qu'elles aient partagé des administrateurs (et dirigeants), notamment André Desmarais (co-chef de la direction de PCC) qui a été membre du CA de Bombardier inc et Pierre Beaudoin (Vice président de Bombardier inc) qui est devenu celui de PCC. Cet exemple montre que les administrateurs peuvent relier des organisations partageant déjà des ressources, sans nécessairement en être l'origine. C'est aussi le cas d'Amaury-Daniel de Seze (deuxième exemple), qui siègent sur les conseils de surveillance de deux entreprises (françaises) ayant des relations commerciales : le groupe Carrefour qui est un client du groupe Publicis. André Desmarais (troisième exemple), co-chef de la direction et administrateur de PCC, est membre du conseil consultatif de JP Morgan Chase, alors que ces deux entreprises ont des relations d'affaires.

Le quatrième exemple, qui s'inscrit dans une autre perspective, est celui de la relation commerciale entre Bombardier inc et la US Federal Aviation Administration, cette dernière étant un de ses clients importants. Or, l'ex patronne de la US Federal Aviation Administration (US FAA) est membre du CA de Bombardier inc. On sait déjà que la nomination d'une personne sur le CA d'une entreprise dépend majoritairement de son capital social. Donc, le fait d'avoir été ou le fait d'être membre (dirigeant) de certaines organisations (auprès desquelles une entreprise aurait des intérêts particuliers) semble être important dans la nomination d'un administrateur. Ainsi, le passé et le présent d'un administrateur détermineraient-ils son futur ? Dans ce cas d'espèce, le fait que Madame Jane Garvey ait été Directrice générale de la US FAA a-t-il déterminé sa nomination sur le CA de Bombardier inc ? De toute évidence, la question mérite d'être posée. Dans le même ordre d'idées (et

comme cinquième exemple), Amaury-Daniel de Seze, Aimery Langlois-Meurinne et Arnaud Vial, tous les trois ayant travaillé pendant plusieurs années pour BNP Paribas, ont fini par être nommé comme membre du CA (et comme dirigeant dans le cas de Mr de Seze) de PCC, alors qu'on sait que PCC avait tenté de prendre le contrôle de BNP Paribas (dont il est déjà actionnaire). Un hasard ou une stratégie ? Aussi (sixième exemple), James Nininger qui a été administrateur de la Compagnie de chemin de fer Canadien Pacifique, est devenu membre du CA de PCC, alors que ce dernier avait tenté une prise de contrôle hostile de cette compagnie il y a déjà plusieurs années. Comme septième exemple, nous avons le cas de Michel Plessis-Bélair, membre du CA de PCC et ex dirigeant du cabinet Deloitte & Touche (Samson Bélair Deloitte & Touche au Québec), alors que ce cabinet est le vérificateur externe de PCC. Et Robert Parizeau (huitième exemple), ex administrateur de la Banque Nationale et membre actuel du CA de PCC, quand ces deux entreprises ont des relations commerciales.

Le dernier exemple est celui de deux entreprises concurrentes qui siègent sur le même CA. En effet, Laurent Dassault, membre dirigeant du GIMD, une entreprise qui œuvre en grande partie dans le secteur aéronautique et qui est aussi actionnaire d'Embraer (un autre joueur important du même secteur d'activité), siège sur le CA de PCC en même temps que Pierre Beaudoin, dirigeant de Bombardier inc, une autre entreprise concurrente. Il est logique de s'interroger ici sur l'implication (éthique, économique et financière) d'une telle situation. Le CA serait-il un lieu de rencontre d'entreprises concurrentes ? Cette situation ne serait-elle pas plus courante dans les secteurs d'activités où les joueurs sont très limités comme le secteur de l'aéronautique ?

Bref, les précédents exemples nous indiquent un constat intéressant : les membres du CA relient souvent des organisations qui ont déjà des relations implicites ou explicites, directes ou indirectes, en termes de partenariat ou de concurrence.

En fonction de la nature et de l'importance de leurs réseaux sociaux, nous avons aussi souligné des cas d'accès potentiels aux ressources. C'est le cas de certains administrateurs qui possèdent des réseaux de nature politique (Donald Mazankowski, John Rae, Paul

Fribourg), sociale (Emoke Szathmary, Paul Fribourg) et économique (Paul Desmarais Jr) comportant d'atouts évidents et pouvant faciliter l'accès à divers types de ressources.

En termes de nature des ressources, nous avons noté que, compte tenu de la mission particulière de PCC (celle d'une diversification sectorielle et géographique), les ressources auxquelles elle a le plus souvent recours sont des acquisitions d'autres entreprises, des partenariats de coentreprise à l'étranger et des tentatives de prises de contrôle. Tous ces éléments constituent des moyens d'expansion du capital et sont donc des ressources financières conformément au tableau des ressources présenté au chapitre 2. Ensuite, viennent des ressources humaines en termes d'information spécifiques aux organisations avec lesquelles les membres du CA sont connectés. Car nous avons noté à plusieurs reprises que PCC nomme sur le CA des membres actuels ou passés de direction des entreprises dont elle avait tenté de prendre le contrôle. C'est notamment le cas des dirigeants ou administrateurs (actuels ou passés) de BNP Paribas et de la Compagnie de chemin de fer Canadien Pacifique. Pour acquérir une meilleure visibilité sociale et une légitimité, la nomination des membres respectables de la communauté universitaire a été notée. Quant à la ressource politique, nous avons relevé que PCC (à travers la famille Desmarais) a considérablement eu une influence directe ou indirecte sur certains hommes politiques les plus importants, aussi bien au Canada qu'à l'étranger, notamment en France.

Ces résultats doivent être resitués dans le contexte actuel des études relatives au CA. En effet, plusieurs postulats théoriques soutiennent le fait que les éléments structurels du CA (C'est-à-dire sa composition) devraient avoir un impact sur son efficacité et sur la performance de la firme. Or, les résultats des études empiriques n'ont pas trouvé de consensus à ce sujet. L'une des explications possibles à ce manque de consensus est le fait que la structure occulte probablement beaucoup d'aspects aussi importants, voire plus importants. Les résultats de notre étude donnent des premières indications sur le fait que la structure occulte, entre autres, l'importance des relations sociales (interpersonnelles et interorganisationnelles).

Dans la littérature, les connections interorganisationnelles ont déjà été analysées sous un autre angle. Jusque-là, les chercheurs avaient mis l'accent sur le nombre d'organisations

interreliées, sans s'attarder ni sur la nature des relations, ni même sur leur but (ou leur utilité), car leur approche était davantage quantitative. Notre démarche qualitative nous a permis non seulement de retracer les relations, mais aussi et surtout d'en examiner l'utilisation (réelle et potentielle). Nous avons aussi fait une différence entre les différents types de réseaux sociaux. La nécessité et la pertinence de faire cela se justifient par le fait que chaque type de réseau social pourrait permettre d'obtenir une ressource particulière, même si nous avons vu que certaines relations servent de points d'accès à d'autres relations d'une autre nature, et donc à des ressources diverses.

De plus, même si les théoriciens de la dépendance aux ressources stipulent que le rôle du CA est de permettre à l'entreprise d'acquérir des ressources, il manquait jusque-là des indications sur la façon d'accomplir ce rôle ainsi que sur la nature des ressources pouvant être acquises. Plusieurs auteurs ont plutôt examiné le lien entre les caractéristiques du CA et les besoins en ressources de la firme, besoins mesurés à travers des proxies. Notre étude fournit des éléments non seulement sur la manière d'acquérir des ressources (à travers notamment les réseaux sociaux), mais aussi sur les types de ressources acquises ou pouvant être acquises.

En effet, les études antérieures (Pfeffer, 1972; 1973) qui se sont basées sur la théorie de la dépendance aux ressources n'avaient mentionné que les ressources financières comme pouvant être acquises par les membres du CA. Or, d'après les résultats de cette étude, les ressources peuvent être de différentes natures, indépendamment de l'activité de l'entreprise et de ses besoins à un moment donné. Les recherches futures devraient approfondir cet aspect de deux façons. Premièrement, il serait intéressant d'examiner davantage les circonstances d'acquisition d'un type de ressource par rapport à un autre. Il est probable que dans une période où l'entreprise planifie d'augmenter son capital, l'acquisition de ressources financières est beaucoup plus évidente que celle d'autres types de ressources. Deuxièmement, il serait aussi intéressant de mettre en place les moyens de mesurer plus efficacement les différents types de ressources. Il est évident que mesurer les ressources financières est plus facile que les ressources humaines ou la légitimité sociale par exemple.



En ce qui concerne les fondements théoriques, la majorité des études ayant porté sur le CA ont été faites (y compris la notre) en empruntant des théories venant d'autres disciplines (management, finance, sociologie, etc). Cette situation entraîne souvent des insuffisances dans les questionnements qui ont été posés à travers les multiples recherches réalisées sur le sujet (ces insuffisances ont été relevées durant toute notre revue de littérature dans les chapitres 1 et 2) ainsi que sur l'application même de ces théories. L'exemple le plus frappant est celui de la théorie de la dépendance aux ressources, qui malgré sa large application empirique, nous semble être envisagée de manière assez restrictive, puisque jusqu'ici, on n'avait pas d'indications claires notamment sur les différents types de ressources pouvant être acquises par une entreprise ainsi que sur les moyens à utiliser dans l'acquisition. Cette situation pourrait d'ailleurs être l'une des explications au manque de consensus dans les résultats d'études relatives au CA. L'une des principales contributions de cette thèse est justement l'apport des nouveaux éléments permettant d'enrichir les présomptions d'une théorie comme celle de la dépendance aux ressources, du moins pour ce qui est de son application à l'étude du rôle d'un CA.

Bref, tous ces résultats et analyses permettent de dire qu'un CA est plus qu'une simple instance de contrôle et de surveillance et que la notion de gouvernance elle-même doit désormais être envisagée selon une nouvelle perspective, celle des réseaux de relations sociales.

Dans le prochain chapitre, nous élaborerons davantage sur cette idée.

## CHAPITRE V

### VERS UNE THÉORIE RELATIONNELLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 5.1 Principales conclusions de notre étude

Dans cette thèse, nous avons pu établir un lien entre les réseaux de relations sociales des membres du CA et certaines opérations d'acquisition de ressources de l'entreprise PCC. Ainsi, nous avons non seulement mis en application les théories du capital social et de la dépendance aux ressources, plus encore, nous avons apporté des éléments permettant de compléter cette dernière. En fait, la théorie de la dépendance aux ressources ne précise pas clairement la nature des ressources pouvant être acquises par une entreprise à travers ses membres du CA. Nous avons, entre autres, répondu à cette question.

Plusieurs conclusions importantes ressortent donc de nos analyses. Tout d'abord, dans une grande entreprise telle que PCC, les membres du CA sont extrêmement connectés aussi bien au monde économique, politique que social; ce qui constitue trois niveaux de réseautage. À travers dix sept membres de son CA, nous avons noté que PCC est directement lié à environ 60 entreprises et plusieurs organisations sociales et politiques ayant une influence notable aussi bien sur les plans nationaux qu'international, dans les affaires comme dans la politique. C'est notamment le cas du Groupe Bilderberg, du groupe Carlyle, de la Commission Trilatérale, du Council on Foreign Relations, de la Conference Board du Canada, etc.

Ensuite, même si la contribution directe des membres du CA à l'acquisition des différentes ressources n'est pas clairement établie, les résultats de nos analyses nous ont permis de

mettre en évidence des éléments permettant de relier leurs réseaux de relations sociales (organisationnels et personnels) à l'entreprise PCC.

De plus, nous avons noté que certaines entreprises sont toujours représentées sur le CA de PCC, soit à travers des liens directs, soit à travers des liens indirects, des entreprises avec lesquelles il entretient des relations de longue date. Ainsi, il semble que sur un CA, il y a des membres qui représentent et perpétuent un certain nombre de relations interorganisationnelles (une représentation plus ou moins voulue) stratégiquement bénéfiques pour l'ensemble des parties. En effet depuis plusieurs décennies, il y a des organisations qui se retrouvent toujours dans l'environnement direct ou indirect de PCC. Le CA permet entre autre de maintenir ces liens. Il en résulte une interdépendance entre elles qui est liée vraisemblablement à un souci d'obtenir des ressources. Cette interdépendance semble parfois importante au succès stratégique de ces entreprises. Il apparaît aussi que la plupart du temps, les relations interorganisationnelles existent entre organisations exerçant dans le même secteur d'activité. Ce qui pourrait être un moyen intéressant de contourner les effets néfastes de la concurrence.

Les membres du CA relient donc des organisations qui, de manière directe ou indirecte, partagent déjà des ressources de nature humaine, financière, politique et autres. Nous avons vu qu'à travers les membres de son CA, PCC est relié directement à environ 59 entreprises. Parmi elles, il y en a qui partage des ressources avec PCC, notamment à travers des ententes commerciales, des partenariats de coentreprise, des associations, des ententes pour des services conseils et des nominations à la direction ou au CA. En fin de compte, il serait plus indiqué de parler de partage mutuel et stratégique de ressources que d'acquisition de ressources, car elles sont acquises mutuellement entre organisations. Ceci s'inscrit dans le même ordre d'idées que la proposition faite par Lester et Cannella (2006) qui soutiennent que les entreprises ont intérêt à se mettre ensemble et former un capital social communautaire en vue de partager des ressources et éviter des coûts d'acquisition.

L'acquisition (ou le partage) de ressources semble dépendra des objectifs à long terme, voire de sa principale mission. Dans le cas de PCC, ses principales acquisitions de ressources se

sont faites dans le but de s'implanter et de s'étendre au niveau international et national; ce qui s'inscrit directement dans l'atteinte de sa mission de « diversification sectorielle et géographique ». Il ne s'agit pas de créer de nouvelles structures avec de nouvelles activités, mais d'acquérir des entreprises bien établies. Pour cela, la société a eu recours aux opérations d'acquisitions et de prises de contrôle d'autres en utilisant comme moyen les informations obtenues des relations sociales (des membres de la famille propriétaire et des membres du CA) Dans ce sens, la nature des ressources acquises semble être directement liée aux objectifs à long terme de la firme.

Aussi, il y a des ressources qui ne peuvent être acquises qu'à travers d'autres ressources. Par exemple, pour entamer une opération de prise de contrôle hostile, la société a besoin d'informations internes que seuls les dirigeants peuvent détenir. Par conséquent, elle acquiert une ressource humaine sous forme de conseils et d'informations, une ressource financière sous forme d'augmentation de capital, la dernière étant obtenue grâce à la première et une ressource économique sous forme de diversification ou de consolidation d'un secteur au sein du groupe.

Nous avons également noté que plusieurs types de ressources peuvent être acquis à travers les membres du CA d'une entreprise : des ressources humaines, financières, politiques, technologiques et sociales (visibilité et légitimité sociales)

Finalement, les relations sociales des membres du CA est un outil stratégique que l'entreprise devrait gérer efficacement afin d'en maximiser l'utilisation.

## 5.2 Vers une nouvelle perspective d'étude du CA

En explorant l'idée selon laquelle les réseaux de relations sociales des membres du CA seraient un moyen d'acquisition de ressources pour la firme, nous avons aussi pour objectif une tentative d'élaboration d'une nouvelle théorie d'étude du CA qui porte davantage sur sa

formation. Mais avant de l'exposer, nous faisons une brève présentation des théories de la firme pour mieux comprendre la place du CA dans chacune d'elles.

### 5.2.1 Théories de la firme

Selon le modèle économique classique (et néo classique), la firme est considérée comme une unité de production dont le propriétaire-dirigeant et le travailleur étaient une seule et même personne (Demsetz, 1998). L'avènement de l'entreprise managériale a amené la séparation entre propriétaire, dirigeant et travailleur (employé). La firme est alors vue comme un nœud de contrats, implicites ou explicites, entre les propriétaires des moyens de production (actionnaires), les dirigeants (vision actionnariale) (Jensen et Meckling, 1976; Fama et Jensen, 1983) et les autres parties prenantes telles que les employés, les fournisseurs, les clients, etc (vision partenariale) (Freeman, 1984; Hill et Jones, 1992; Shankman, 1999). Dans la firme managériale, il y a un conflit d'intérêt entre les actionnaires et les dirigeants du fait de l'asymétrie d'information, conflit qui pourraient engendrer des coûts importants pour les actionnaires. Dans cette perspective, le CA est l'un des mécanismes permettant de diminuer ces coûts et d'aligner les intérêts des dirigeants à ceux des actionnaires (voire à ceux des autres parties prenantes) en s'assurant les premiers agissent dans l'intérêt des seconds.

Pour Breton et Pesqueux (2006) avant que les actionnaires ne donnent un mandat de gestion aux dirigeants, la société (à travers l'État) a préalablement donné un mandat de production de richesses aux entrepreneurs. L'entreprise est donc une institution sociale qui utilise les ressources communes de la société pour lui assurer la production de richesses (ou de biens d'intérêt public), sous le contrôle de l'État. À cet effet, la gouvernance d'entreprise (et notamment le CA) n'est pas simplement un ensemble de mécanismes permettant de s'assurer que les dirigeants agissent dans l'intérêt des actionnaires ou des parties prenantes. Elle comprend l'ensemble de relations permettant de s'assurer que l'entreprise (qui est l'agent) agit dans le meilleur intérêt de la société (qui est le principal).

Cette deuxième vision de la firme et du CA est inspirée de la sociologie, notamment de la théorie de l'*embeddedness* selon laquelle l'entreprise est une institution socialement construite et caractérisée par des relations sociales Granovetter (1985; 1992; 1994; 2001; 2008). À cet effet, il est impossible d'envisager l'étude du CA (et de la gouvernance) sans prendre en compte les réseaux de relations. Notre théorie du CA s'inspire aussi de cette vision sociologique.

### 5.2.2 Notre théorie du CA

À partir de nos analyses, nous avons noté un fait fondamental qui sert de prémisse de base à notre théorie du CA, à savoir : la composition et le fonctionnement d'un CA ne dépendent pas que de la réglementation; ils sont aussi fonction des relations sociales qui lient l'entreprise concernée, les membres du CA (qui sont nommés ou potentiellement nommés) et d'autres organisations vis-à-vis desquelles elle a un intérêt particulier. D'où la notion de la théorie relationnelle du CA, qui est en réalité une théorie sur sa formation. Aussi, cette théorie n'est pas tout à fait nouvelle, car il existe dans la littérature ses fragments, même s'ils ne constituent vraisemblablement pas un ensemble. Par exemple, certains éléments s'y trouvent dans la théorie de la dépendance aux ressources, d'autres dans la théorie du capital social, d'autres encore dans la théorie des parties prenantes, etc. Ce que nous faisons ici c'est de partir des constats faits des résultats de nos analyses et de faire des propositions théoriques pouvant être l'objet de plusieurs recherches dans le futur.

Ainsi, la nomination des membres du CA va dépendre de leurs expériences passées dans d'autres organisations, non pas à cause de leurs connaissances des secteurs d'activité, mais surtout pour la relation qu'ils ont eue et maintenus avec d'autres organisations. Par exemple, le fait pour PCC de nommer sur son CA des ex membres de direction de BNP Paribas n'est pas forcément lié à leurs connaissances du secteur bancaire, mais surtout parce qu'ils sont passés par cette entreprise et peuvent apporter des informations qui lui sont spécifiques. L'entreprise peut donc se retrouver avec des membres du CA qui n'ont pas de connaissances spécifiques à son secteur d'activité; le plus important est qu'ils soient passés par certaines

organisations qui semblent stratégiquement importantes. Cette situation nous inspire la proposition suivante :

Proposition 1 : il peut avoir un lien entre les organisations passées et les organisations actuelles dans lesquelles une personne siège comme administrateur.

La nature de ce lien peut cependant être diverse. Il peut s'agir par exemple d'un lien commercial (relation client-fournisseur) comme c'est le cas de Jane Garvey qui siège sur le CA de Bombardier (actuel) alors qu'elle a été dirigeante d'un des importants clients de ce dernier, la US FAA (passé); c'est aussi le cas de Robert Parizeau qui est membre du CA de PCC (actuel) alors qu'il l'a été à la Banque Nationale (passé), un partenaire d'affaires de PCC. Il peut aussi s'agir d'un lien de prise de participation pouvant mener ou non à la prise de contrôle; c'est le cas de d'Amaury-Daniel de Seze qui a travaillé pour BNP Paribas (passé) et qui est au service de PCC (actuel), alors que ce dernier voulait en prendre le contrôle; et de James Nininger qui a été administrateur du Canadien Pacifique (passé) dont PCC voulait prendre le contrôle et qui est actuellement administrateur de ce dernier. Il peut enfin s'agir d'un lien financier comme c'est le cas avec le partenariat financier entre Bombardier inc et PCC, ayant mené à une coentreprise. Les données comptables et financières pourraient être mises à contribution ici pour mesurer la nature de ces différents liens.

Nous avons ensuite constaté que l'entreprise PCC (ainsi que d'autres) a déjà des relations d'affaires avec plusieurs organisations faisant partie des réseaux sociaux des membres de son CA, sans que ces derniers aient eu une contribution apparente dans ce sens. Donc,

Proposition 2 : le CA peut être un lieu de rencontre d'organisations ayant déjà des relations d'affaires.

Par la même occasion, nous avons noté que les représentants de deux concurrents (laurent Dassault pour GIMD et Embraer et Pierre Beaudoin pour Bombardier inc) siègent sur le CA de PCC. Alors,

Proposition 3 : le CA peut être un lieu de rencontre d'entreprises concurrentes.

Aussi, les aspects les plus importants d'un CA, telle que son indépendance, pourrait être remise en cause. Nous avons en effet vu avec PCC que l'indépendance du CA est une notion relative (qui pourrait dépendre de la structure actionnariale de la firme), surtout que la réglementation à ce sujet est quasiment inexistante au Canada. Cependant, le fait que PCC soit une entreprise à actionnariat concentré contrôlée majoritairement par une famille pourrait expliquer cette situation. Par conséquent, à l'heure actuelle où il n'existe pas de réglementation (obligatoire) à ce sujet au Canada, on pourrait logiquement penser que :

Proposition 4 : l'indépendance du CA peut être liée à la structure d'actionnariat de l'entreprise.

Ainsi, dans une entreprise à actionnariat concentré elle serait moins élevée que dans une entreprise à actionnariat dispersé.

Dans une grande entreprise comme PCC, nous avons noté que les membres du CA sont extrêmement connectés et possèdent ainsi des réseaux vastes et variés. Il se pourrait donc que les administrateurs des grandes entreprises aient des réseaux plus importants et plus étendus que ceux des petites et moyennes entreprises, et que logiquement leur utilisation soit plus importante dans les grandes entreprises que dans les entreprises plus petites. Ainsi,

Proposition 5 : il peut avoir un lien entre l'étendue de relations sociales des membres du CA d'une entreprise et sa taille.

Proposition 6 : il peut avoir un lien entre l'étendue de relations sociales des membres du CA et l'étendue de ressources qu'ils peuvent permettre à la firme d'acquérir.



Cette dernière hypothèse exprime le fait que plus on a de relations sociales, plus on pourra acquérir et contrôler des ressources.

L'étendue de relations sociales correspond au nombre d'affiliations organisationnelles de chaque membre du CA. Nous pensons que les membres du CA seraient plus connectés dans les grandes entreprises que dans les petites. D'ailleurs, la majorité des études qui ont porté sur la connectivité des entreprises à travers leurs CA ont été faites sur des échantillons des plus grandes entreprises.

Dans le cas de PCC, nous avons souligné que plusieurs de ses administrateurs avaient déjà travaillé pour des entreprises dont elle a voulu ou veut prendre le contrôle, sachant que sa principale mission (et donc son principal objectif stratégique) est d'assurer son expansion géographique et sectorielle. Par conséquent, il se peut qu'il y ait un lien apparent entre les objectifs à long terme d'une entreprise et le passé organisationnel de ses administrateurs (donc leurs réseaux sociaux). Ceci nous a donc inspiré les propositions suivantes :

Proposition 7 : il peut avoir un lien entre la nature de relations sociales des membres du CA d'une firme et sa mission ou son objectif à long terme.

Proposition 8 : il peut avoir un lien entre la mission de la firme et le type de ressources acquises à travers les membres du CA.

Proposition 9 : il peut exister une relation entre la nature de relations sociales des membres du CA et le type de ressources acquises par l'entreprise à travers eux.

Ainsi, nous pensons que les entreprises qui ont pour mission ou objectif stratégique de s'étendre sur le plan géographique et sectorielle à travers des fusions acquisitions (comme PCC), aura plus tendance à recouvrir aux ressources financières (emprunts à long terme notamment) nécessaires pour effectuer des acquisitions d'autres entreprises ou pour des nouvelles implantations. Les entreprises qui visent plutôt le développement de nouveaux

marchés, aura probablement plus tendance à rechercher des partenariats commerciaux avec des fournisseurs et clients potentiels (ressources commerciales), etc. Aussi, nous pensons qu'un membre du CA qui est plus connecté au monde politique permettrait à la firme d'acquérir probablement plus de ressources politiques que d'autres types de ressources.

La théorie de la dépendance aux ressources stipule qu'en fonction du type de ressource recherché par une entreprise, elle nommera sur le CA des personnes venant ou ayant des liens avec des institutions financières (ressources financières), des entreprises clients ou fournisseurs potentiels (ressources commerciales), des entreprises détenant des technologies (ressources techniques), des organisations politiques (ressources politiques) et même des groupes de pression (ressources réputationnelles). La question que l'on peut se poser ici est de savoir, à qui profite réellement la représentation de toutes ces parties prenantes sur un CA ? Nous avons soutenu plus haut que la composition du CA est beaucoup plus cohérente avec la théorie de la dépendance aux ressources qu'avec celle des parties prenantes par exemple. Autrement dit, même si elles sont représentées sur un CA, les parties comme les groupes de pression, les organismes à caractère social, académique, etc, ne sont là que pour défendre et préserver les intérêts de l'entreprise (et donc des actionnaires). Le social serait-il au service du capitalisme ? Dans certains pays tel que l'Allemagne où différentes parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, etc) sont représentées sur les CA, il serait intéressant de se questionner sur les intérêts qu'elles défendent en réalité ou sur ceux qu'on leur permet de défendre. Si toutes les parties prenantes défendent les intérêts des actionnaires, alors :

Proposition 10 : il peut exister un lien entre les types de ressources recherchés par une entreprise et les différentes parties prenantes représentées sur son CA.

Par exemple, une entreprise à la recherche de nouveaux partenariats commerciaux avec certains clients ou fournisseurs potentiels pourrait nommer sur son CA des personnes venant d'entreprises pouvant être des potentiels clients ou fournisseurs. Lorsque ce sont des ressources financières qui sont recherchées, elle nommera des personnes venant d'institutions

financières. D'ailleurs, certains auteurs tels que Pfeffer (1974) ont déjà examiné le lien entre besoins financiers et institutions financières.

### 5.3 Contributions scientifiques

Au niveau méthodologique, nous avons utilisé une méthodologie de recherche qualitative dans une approche davantage inductive que déductive pour examiner un sujet qui était jusque-là majoritairement envisagé selon une méthodologie quantitative. En effet, même s'il est vrai qu'en réalité nous testons les théories du capital social et de la dépendance aux ressources, nous utilisons aussi une méthodologie propre aux approches inductives (étude de cas, recherche documentaire). De plus, compte tenu de certains manquements dans la littérature actuelle sur le sujet, il était nécessaire voire indispensable d'improviser sur certains aspects de l'étude. Par exemple, il a fallu redéfinir les principaux concepts de notre étude tels que la notion du capital social et celle de ressources, apporter des nouveaux éléments à la théorie de la dépendance aux ressources, notamment les différents types de ressources dont peut acquérir une entreprise à travers les membres du CA. La nature même de l'étude nous impose une telle gymnastique et apporte par la même occasion, une nouvelle façon de faire de la recherche sur le sujet relatif au rôle du CA.

Au niveau théorique, nous avons mis en lien la théorie du capital social et la théorie de la dépendance aux ressources et souligné une relation entre les réseaux de relations sociales des membres du CA et l'acquisition de certaines ressources par l'entreprise. Il s'agit là d'une première application de ce genre. De plus, nous avons apporté des éléments permettant de compléter et d'enrichir la théorie du capital social et celle de la dépendance aux ressources. En effet, nous avons mis en évidence une nouvelle façon de définir le capital social et avons, pour la première fois, identifié les différents types de ressources pouvant être acquises par la firme à travers les relations sociales des ses administrateurs, ce qui n'avait pas encore été fait.

Les résultats de nos analyses nous ont permis d'envisager une théorie exclusivement dédiée à la constitution et au fonctionnement d'un CA dans une grande entreprise comme PCC,

contrôlée par une famille. À partir des hypothèses proposées, les recherches dans ce domaine peuvent prendre une nouvelle tangente et combler ainsi le manque de consensus jusqu'ici observé.

Au niveau pratique, nous avons notamment souligné plusieurs éléments pouvant permettre aux autorités réglementaires du Canada d'envisager une réglementation efficace au sujet de la composition (nomination) et du fonctionnement d'un CA. L'urgence d'une telle réglementation a été aussi soulignée. Le premier élément le plus frappant que nous avons noté est le suivant : l'élite économique est souvent aussi l'élite politique et/ou social et vice-versa. Une seule et même personne occupe souvent une position d'influence en entreprise et dans le gouvernement. La question que l'on se pose est celle de savoir si elle défendra les intérêts de l'entreprise ou ceux du public. Le conflit d'intérêt entre le privé et le public est tel qu'il est indispensable d'avoir des règlements qui interdisent un tel cumul de fonctions. Deuxièmement, dans une grande entreprise comme PCC avec un actionnariat contrôlé par la famille, l'intérêt des actionnaires minoritaires pourrait être menacé. Il est donc important d'avoir une réglementation qui puisse encadrer ce genre de conflit d'intérêt de manière à ce que tous les actionnaires, majoritaires ou minoritaires puissent trouver leur compte. Troisièmement, la notion d'indépendance du CA semble aussi dépendre de la structure d'actionnariat de l'entreprise, du moins d'après ce que nous avons constaté dans le cas de PCC. D'après son énoncé en matière de gouvernance, PCC donne une définition de l'indépendance de son CA qui est plutôt relative. Une réglementation est aussi nécessaire et indispensable à ce niveau.

#### 5.4 Limites de cette étude

Notre étude comporte deux limites principales. D'une part, nous n'avons examiné qu'un seul cas. Cette entreprise que nous avons étudiée comporte des caractéristiques spécifiques qui peuvent influencer les observations que nous avons faites. En revanche, compte tenu du fait que nos sous unités d'analyse sont constituées des membres du CA, cela atténue sensiblement

cette limite. En effet, chaque membre du CA étant considéré comme un cas à part entière, analyser dix sept membres revient à avoir dix sept situations spécifiques.

Et d'autre part, dans plusieurs cas, nous n'avons souligné que l'utilisation potentielle des réseaux de relations sociales des membres du CA dans l'acquisition de ressources. Il serait plus pertinent et plus fiable d'en avoir la confirmation, à travers probablement des entrevues que l'on pourrait réaliser auprès de ces personnes. De plus, même dans les cas où des exemples réels d'acquisition et de partage de ressources ont été soulignés, la preuve que les membres du CA ont eu une quelconque contribution est difficile à établir. Une fois de plus, seules des entrevues pourraient probablement permettre d'obtenir ce genre de preuve.

### 5.5 Avenues de recherche

Les deux limites précédemment soulignées inspirent aussi des avenues futures de recherche. Comme première avenue, plusieurs autres recherches dans le futur pourront tester empiriquement les principales hypothèses que nous avons formulées et qui s'inscrivent dans le cadre de notre théorie de la formation et du fonctionnement d'un CA. Dans cet ordre d'idées, la comptabilité pourrait être un atout majeur en ce sens qu'elle peut être une source importante de collecte et de mesure des données pour réaliser ces études empiriques. En effet, la plus part des ressources que nous avons identifiées dans cette thèse peuvent être mesurées à l'aide des données comptables; c'est notamment le cas de ressources financières, de ressources commerciales et de ressources techniques. Aussi, il serait intéressant voire indispensable d'examiner dans quelle mesure par exemple la présence de professionnels comptables sur un CA pourrait influencer ou modérer l'utilisation des réseaux sociaux des autres administrateurs.

Ensuite, comme deuxième avenue de recherche, il serait pertinent et intéressant de faire une étude comparative entre plusieurs entreprises ayant des caractéristiques différentes, telle que la comparaison entre une entreprise à actionnariat concentré et une entreprise à actionnariat dispersé, une petite et une grande entreprise, etc.

Enfin comme troisième avenue de recherche, on pourrait aussi utiliser une autre source de collecte de données telle qu'une entrevue, ou même trianguler les données en utilisant plusieurs sources.

## ANNEXE I

### MATRICE DU PREMIER RÉSEAU DE PCC

**Matrice du premier réseau de PCC -- Liens symétriques avec PCC**

	PCC	A.Desmarais	A.Graham	A-D de Seze	D.Mazankowski	E.Szathmary	J.Nickerson	J.Nininger	J.Orr	J.Rae	L.Dassault	M.Plessis-Bélair	P.Beaudoin	P.Desmarais Sr	P.Fribourg	R.Graton	R.Parizeau
PCC		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A.Desmarais	1																
A.Graham	1																
A-D de Seze	1																
D.Mazankowski	1																
E.Szathmary	1																
J.Nickerson	1																
J.Nininger	1																
J.Orr	1																
J.Rae	1																
L.Dassault	1																
M.Plessis-Bélair	1																
P.Beaudoin	1																
P.Desmarais Jr	1																
P.Desmarais Sr	1																
P.Fribourg	1																
R.Graton	1																
R.Parizeau	1																



**Matrice du premier réseau de PCC – Liens symétriques entre tous les membres du CA**

	PCC	A.D esma rais	A.Gra ham	A.D de Seze	D.Mazank owski	E.Szath mary	J.Nicke rson	J.Nini nger	J. Or r	J.R ae	L.Dass ault	M.Plessis- Bélair	P.Beau doin	P.Desmar ais Jr	P.Desmar ais Sr	P.Frib ourg	R.Gra tton	R.Pari zeau
PCC		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A.Desmarais	1																	
A.Graham	1	1																
A.D de Seze	1	1	1															
D.Mazankowski	1	1	1	1														
E.Szathmary	1	1	1	1	1													
J.Nickerson	1	1	1	1	1	1												
J.Nininger	1	1	1	1	1	1	1											
J.Orr	1	1	1	1	1	1	1	1										
J.Rae	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
L.Dassault	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								
M.Plessis- Bélair	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
P.Beaudoin	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						
P.Desmarais Jr	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
P.Desmarais Sr	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
P.Fribourg	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
R.Gratton	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
R.Parizeau	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

## ANNEXE II

### RÉSEAUX DIRECTS ET INDIRECTS DE PIERRE BEAUDOIN

## Réseaux directs et indirects de Pierre Beaudoin

Réseaux directs		Réseaux indirects		
Personnes	Économique	Économique	Politique	Organisation à caractère Social
Amaury-Daniel de Seze	Bombardier Inc.	ADC	Premier Ministère de la province du Québec	Regroupement Économie et Constitution
André Bérard	PCC	Alcan Inc	Assemblée Nationale du Québec	Conseil du Patronat du Québec
André Bombardier Jr		Alcatel	US Federal Aviation Administration (FAA)	Les Jeunes Entreprises du Canada
André Desmarais		Alstom	Federal Highway Administration (FHWA)	Greater Los Angeles World Trade Center Association
André Navari		APCO Worldwide, Inc		Harvard Business Club de Toronto
Anthony Graham		AXA Assurances Inc		Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs
Carlos E. Represas		Banque Laurentienne du Canada		Fondation J. Armand Bombardier
Daniel Johnson		Banque Nationale du Canada		Conference Board du Canada
Denis Desautels		BCE Inc.		CARE Canada
Donald F. Mazankowski		BMTC Group Inc		Association des Industries Ferroviaires Européennes
Emöke J.E. Szathmáry		BRP Inc		
Federico Sada G.		Cabinet Ernst & Young		
Heinrich Weiss		Case Corporation		
				World Trade Institute
				Institut Aéronautique et Spatial du Canada
				Institut national de médecine génomique du Mexique

# Réseaux directs et indirects de Pierre Beaudoin (suite)

Réseaux directs		Réseaux indirects		
Personnes	Économique	Économique	Organisation à caractère Économique	Économique
James R. Nininger		Centria Inc	La Compagnie d'Assurance du Canada sur la Vie	SMS GmbH
Jane F. Garvey		CNH Global N.V.	La Great-West	SpectraSensors, Inc
Janine Bombardier		Commerzbank AG	La London Life	Tembec Inc
Jean C. Monty		Corporation Nortel Networks	McCarthy Tétraul, s.r.l. avocats	Thyssen-Bornemisza Group
Jean-Louis Fontaine		Deutsche Bahn AG	Medtronic Inc	Transforce Income Fund
Jean-Pierre Rosso		Dreyer's Grand Ice Cream Holdings, Inc	MITRE Corporation	Valeo SA
Jeffrey Orr		Ecopia BioSciences Inc	Nestlé, S.A	Victhom Human Bionics Inc
Jerry E.A. Nickerson		Emergis inc	Saputo Inc	Vitro, S.A. de C.V.
John A. Rae		Eurazeo	Sentient Jet, Inc	Voith AG
Laurent Beaudoin		EXA International	Skanska AB	World Economic Forum
Laurent Dassault		Falconbridge Inc	SMS Demag AG	
Michel Plessis-Bélair		Fiera Capital Inc		
Paul Desmarais Jr		Groupe Jean Coutu Inc		
Paul Desmarais Sr		Héroux-Devtek inc		
Paul Fribourg		Hochtief AG		
Robert Gratton		Honeywell Inc		
Robert Parizeau		IGM Financial Inc		

## ANNEXE III

### FUSIONS ET ACQUISITIONS RÉALISÉES PAR PCC ET SES FILIALES

## Fusions et acquisitions réalisées par PCC (suite)

Année	Fusions et acquisitions	Modes de financement
1997	En novembre et en décembre 1997, Lifeco a acheté par l'entremise de la Great-West la totalité des actions ordinaires émises et en circulation du GAL.	Cette transaction, dont la contrepartie globale s'est chiffrée à 2 946 millions de dollars, y compris les frais d'acquisition, a été financée au moyen de 1 829 millions de dollars de liquidités, 569 millions de dollars d'actions privilégiées de Lifeco et de la Great-West et 548 millions de dollars d'actions ordinaires de Lifeco.
1999	Le 6 octobre 1999, GWL&A a conclu une convention d'achat et de vente (convention) avec Allmerica Financial Corporation (Allmerica) visant à acquérir, par la prise en charge en réassurance, les affaires d'assurances vie et maladie collectives de Allmerica le 1er mars 2000.	
2000	Le 7 avril 2000, les sociétés affiliées de Pargesa, Groupe Bruxelles Lambert S.A. (GBL) et Electrafina S.A., Bertelsmann AG, d'Allemagne, et Pearson plc, d'Angleterre, ont annoncé qu'elles avaient convenu de fusionner CLT-UFA et Pearson Television avec Audiofina S.A. Suivant la clôture de la fusion, qui a pris effet en juillet 2000, Audiofina S.A., qui a été renommée RTL Group, est devenue la société mère du nouveau groupe. Ainsi, GBL/Electrafina S.A., détient une participation de 30 % dans RTL Group, tandis que Bertelsmann AG en détient une de 37 % et Pearson plc, de 22 %.	

## Fusions et acquisitions réalisées par PCC (suite)

Année	Fusions et acquisitions	Modes de financement
2001	En janvier 2001, Gesca a mené à terme l'acquisition d'Unimédia, de Journaux canadiens Hollinger. Au même moment, Gesca a annoncé la vente de la totalité de ses 24 journaux hebdomadaires à Groupe Transcontinental G.T.C. ltée pour un montant de 21 M\$.	
2001	Le 5 février 2001, la Financière Power et le groupe Frère ont annoncé que GBL et Bertelsmann AG avaient conclu un échange d'actions visant une participation de 30 % de GBL dans RTL Group, contre une participation de 25 % dans Bertelsmann AG, la société de holding du groupe Bertelsmann AG. Cette opération a pris effet le 2 juillet 2001 et, par conséquent, Bertelsmann AG a accru sa participation dans RTL Group pour la porter à 67 %.	
2001	En date du 20 avril 2001, le Groupe Investors Inc a fait l'acquisition de la totalité des actions ordinaires en circulation de la Corporation Financière Mackenzie (Mackenzie), une société canadienne du secteur des services financiers.	Cette opération a été financée de la manière suivante : un paiement en espèces de 3,202 G\$ et une émission de 38 802 952 actions ordinaires du Groupe Investors, représentant une contrepartie totale de 3,991 G\$, y compris les coûts de l'opération.
2001	Le 5 février 2001, la Financière Power et le groupe Frère ont annoncé que GBL et Bertelsmann AG avaient conclu un échange d'actions visant une participation de 30 % de GBL dans RTL Group, contre une participation de 25 % dans Bertelsmann AG, la société de holding du groupe Bertelsmann. Cette opération a pris effet le 2 juillet 2001 et, par conséquent, Bertelsmann AG accroîtra sa participation dans RTL Group pour la porter à 67 %.	

## Fusions et acquisitions réalisées par PCC (suite)

Année	Fusions et acquisitions	Modes de financement
2003	Le 10 juillet 2003, Lifeco a fait l'acquisition de la totalité des actions ordinaires en circulation de la CFCV, la société mère de la Canada-Vie, qui n'étaient pas déjà la propriété effective de Lifeco au prix de 44,50 \$ par action ordinaire de la Canada-Vie, ce qui représente une opération dont la valeur globale s'élève à 7,2 G\$, y compris les frais de l'opération.	L'acquisition a été conclue au moyen de l'émission par Lifeco de 111 917 010 actions ordinaires au prix de 8,778 \$ l'action ordinaire.
		Lifeco a également conclu une entente avec une banque à charte canadienne (la Banque) aux termes de laquelle celle-ci accepte de consentir une facilité de crédit à Lifeco, à la Great-West ou à l'une ou à plusieurs de ses filiales. La facilité de crédit prévoyait à l'origine une facilité bancaire d'une durée d'un an pouvant aller jusqu'à 1 400 M\$ et prévoyait également un montant pouvant atteindre 600 M\$ de financement sur cinq ans. Ce financement consortial assorti d'un terme de cinq ans a été consenti par un groupe d'institutions financières internationales. Les soldes de crédit en cours de ces facilités de crédit s'élevaient à néant et à 149 M\$, respectivement, au 31 décembre 2004 (néant et 596 M\$, respectivement, au 31 décembre 2003).
2004	Le 10 mai 2004, IGM a acquis 74,7 % des actions ordinaires en circulation d'Investment Planning Counsel, une société canadienne de services financiers.	



## Fusions et acquisitions réalisées par PCC (suite)

Année	Fusions et acquisitions	Modes de financement
2005	En 2005, la Canada-Vie, par l'entremise de sa filiale en propriété exclusive au Royaume-Uni, Canada Life Limited, a acquis des actifs et des passifs se rapportant au bloc d'affaires de produits de rentes immédiates en vigueur de Phoenix and London Assurance Limited, une unité de Resolution Life Group au Royaume-Uni.	
2006	En 2006, la Canada-Vie, par l'intermédiaire de Canada Life Limited, sa filiale en propriété exclusive au Royaume-Uni, a conclu une entente visant l'acquisition du bloc d'affaires de produits de rentes immédiates sans participation de The Equitable Life Assurance Society au Royaume-Uni. En vertu de cette entente, Canada Life Limited a pris en charge ce bloc d'affaires en date du 1er janvier 2006, sur la base d'une entente de réassurance à caractère indemnitaire.	
2006	En 2006, GWL&A a acquis de Metropolitan Life Insurance Company et de ses sociétés affiliées (MetLife) plusieurs parties des activités de celles-ci.	
2006	Le 22 septembre 2006, la Corporation Financière Mackenzie a acquis l'actif de Cundill Investment Research Ltd. et de ses entités affiliées (Groupe Cundill).	Paiement en espèces

## Fusions et acquisitions réalisées par PCC (suite)

Année	Fusions et acquisitions	Modes de financement
2007	Le 3 août 2007, Lifeco a acquis les affaires de gestion d'actifs de Putnam, et la Great-West et la Canada-Vie ont acquis la participation de □□ % de Putnam dans T.H. Lee Partners (T.H. Lee) auprès de Marsh & McLennan Companies Inc.	Dans le cadre du financement de l'acquisition de Putnam, Lifeco a conclu une convention de crédit avec une banque à charte canadienne. Cette convention de crédit procure une facilité sur un an, prorogeable au gré de Lifeco pour une période additionnelle de six mois, d'un montant maximal de 3 G\$ pouvant être prélevé en dollars canadiens ou américains.
2007	Le 5 juillet 2007, la Canada-Vie a acquis la totalité des actions ordinaires en circulation de la Crown, Compagnie d'Assurance-Vie (Crown Vie) pour 118 M\$, y compris les coûts de transaction.	Paiement en espèces
		Le 20 juin 2007, Lifeco a emprunté un montant de 124 M\$ en vertu d'une facilité de crédit renouvelable déjà établie auprès d'une banque à charte canadienne.
2007	Le 31 mai 2007, GWL&A a acquis une participation de 80 % dans Benefits Management Corporation (BMC).	

## ANNEXE IV

### RÉSEAUX DIRECTS D'ANDRÉ DESMARAIS

## Réseaux directs d'André Desmarais

Organisation à caractère						Politique
Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	
Aimery Langlois-Meurine	David M. Cole	James S. Crown	Michael Nobrega	Robert I. Lipp	Bombardier Inc	Social Bilderberg Conseil commercial Canada-Chine (CCCC) Hong Kong Chief Executive's Council of International Advisers (HKCECIA)
Alain Louvel	Ellen V. Futter	James W. Burns	Michel Péliveau	Roy W. Piper	CITIC Pacific Ltd	
Albert Frère ou	Emöke J.E.	Jerry E.A. Nickerson	Michel Plessis-Bélair	Ségolène Gallienne	JP Morgan Chase	
Baron Frère	Szathmáry	John Bernbach	Milton Law	Stephen B. Burke	Pargesa S.A.	
Alexander Reid Hamilton	Gail S. Asper	John S. McCullum	Ming To	Steve Kwok Man Leung	PCC	
Anaury de Seze	Gérald Frère	Kevin P. Kavanagh	Murray J. Taylor	Susan Sherk	Richardson Greenshields Securities Ltd	
André de Pfyffer	Gérard Mestrallet	Laban P. Jackson, Jr.	Norman Ho Hau Chong	V. Peter Harder		
Anthony R. Graham	Gérard Veilleux	Larry Yung Chi Kin	Orest T. Dackow	Vernon Francis Moore		
Baudouin Prot	Gilles Samyn	Le très honorable Donald F. Mazankowski	Paul Desmarais Jr	Victor Delloye		
Brian E. Walsh	Guy St-Germain	Lee R. Raymond	Peter Krut	Wang Ande		
Carl Yung Ming Jie	H. David Graves	L'honorable Paul Desmarais Sr	Peter Lee Chung Hing	William C. Weldon		
Chang Zhenming	Hamilton Ho	Li Shilin	Philip K. Ryan	William H. Gray, III		
Charles R. Sims	Hau Hay	Liu Jifu	R. Jeffrey Orr	William Mackness		
Crandall C. Bowles	Hansen Loh	Marcel R. Coutu	Raymond L. McFeeters	William T. McCallum		
Daniel Johnson	Henry Fan Hung Ling	Marc-Henri Chaudet	Raymond Royer	Willie Chang		
	J. Brian Aune	Michael L. Hepher	Robert Gratton			
David A. Nield	James Bulog					
David C. Novak	James Dimon					

ANNEXE V

RÉSEAUX DIRECTS DE JAMES R. NININGER

# Réseau direct de James R. Nininger

Personnes	Personnes			Organisations à caractère		
	Personnes	Personnes	Personnes	Économique	Social	Politique
Abla Sherif, Amaury-Daniel de Seze	Dr Jacques Bradwejn	Judith Maxwell	Patricia J. Mella	Canadien Pacific PCC	Conference Board du Canada	Agence du Revenu du Canada
Adrian M. Foster	D' Jeff Turnbull	Kirsten Woodend	Paul Desmarais Jr	Centre national des arts	Hôpital d'Ottawa	
André Desmarais	D' Jan Bormanis	Kay Stanley	Patricia MacCallum-Lord		Fondation communautaire d'Ottawa	
Anthony Manera	D' John Mahoney	L'honorable Paul Desmarais	Paul Fribourg		Institut Canadien sur la Sécurité des Patients	
Anthony R. Graham	Emöke J.E. Szathmáry	Laurent Dassault	Philip Murray			
Barbara McInnes	Fauzia Lalani	Le Très Honorable Donald F. Mazankowski	Pierre Beaudoin			
Bashir Surani	Francine Levesque	M. André Gingras	R. Jeffrey Orr			
Brian Toller	Gordon Gills	Marlene Levine	Raymond Desrochers			
Camille Belliveau	Grete Hale	Mary Dawson	Robert Gratton			
Christopher Henderson	Henry Storgaard	Michel Bilodeau	Robert J. Healey			
Connie Ida Roveto	James J. Hewitt	Michel C. Lavigne	Robert Parizeau			
Debora M. Daigle	Jean-Pierre Boisclair	Michel Plessis-Bélair	Rod Malcolm			
Diane Wood	Jerry E.A. Nickerson	Myles Bourke	Scott A. Wilson			
Dick Stewart	Joanne Villemaire	Nancy Graham	Sylvie Tessier,			
D' Jack Kitts	John A. Rae	Norman G. Halldorson	William V. Baker			
	John D. Peart		Yves Tremblay			

## ANNEXE VI

### RÉSEAUX DIRECTS D'AMAURY-DANIEL DE SEZE

## Réseaux directs d'Amaury-Daniel de Seze

Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Organisations à caractère		
				Économique	Économique	Social
Aimery Langlois-Meurinne	Gérard Worms	Léone Meyer	R. Jeffrey Orr	Atos	Novasaur S.A.S.	Centre de Perfectionnement dans l'Administration des Affaires (France)
Albert Frère (ou Baron Frère)	Gilles Samyn	Marc-Henri Chaudet	René Abate	BNP Paribas	Pargesa	Stanford Graduate School of Business
André de Pfyffer	Gunter Thielen	Maurice Lippens	Robert Gratton	Carrefour	Paribas Affaires Industrielles	
André Desmarais	Hélène Ploix	Michael Nobrega	Robert Halley	Cobepa	PCC	
Anne-Claire Taitinger	Henri-Calixte Suaudeau	Michel Cicurel	Robert Parizeau	Eiffage SA	Publicis	
Anthony R. Graham	Hon. Paul Desmarais Sr	Michel Halpérin	Sébastien Bazin	Fives-Lille	Towers Perrin	
Arnaud Vial	James R. Niminger	Michel Pébereau	Ségoène Gallienne	Groupe Bruxelles-Lambert	Videocolor	
Baudouin PROT	Jean Stéphenne (ou Baron Stéphenne)	Michel Plessis-Bélair	Serge Dassault	Groupe Industriel Marcel Dassault		
Claude Dassault	Jean-Louis Beffa	Monique Bercault	Simon Badinter	Groupe Sema		
Claudine Bienaimé	Jean-Martin Folz	Nicolas Bazire	Sophie Dulac	Groupe UGC		
Elisabeth Badinter	Jerry E.A. Nickerson	Olivier Costa de Beauregard	Tateo Matak	Groupe Volvo		
Emöke J.E. Szathmáry	John A. Rae	Paul Desmarais Jr	Tatsuyoshi Takashima	IMS International Metal Service SA		
Félix Rohatyn	José Luis Leal-Maldonado	Paul Fribourg	Thierry de Rudder	La Poste		
Gérald Frère	Laurent Dassault	Pierre Beaudoin	Victor Delloye	Novalis SAS		
Gérard Mestrallet	Le très honorable Donald F. Mazankowski					



ANNEXE VII

RÉSEAUX DIRECTS DE ROBERT PARIZEAU

## Réseaux directs de Robert Parizeau

Personnes	Organisations à caractère			
	Personnes	Personnes	Économique	Social
Anaury-Daniel de Seze	Jean-Yves Monette	Michel Plessis-Bélair	Aon Parizeau	Fondation Lionel-Groulx
André Desmarais	Jerry E.A. Nickerson	Micheline Paradis	Assurance-Vie Banque Nationale	Institut de Recherches Cliniques de Montréal
Anne-Marie Dutil Blatchford	John A. Kule	Nicole Forget	Gaz Métro	Institut des administrateurs de sociétés
Anthony R. Graham	Juliette Rémillard	Normand Morin	Groupe Canam Inc	Université de Montréal
Christian Pouliot	L'honorable Paul Desmarais	Paul Desmarais Jr	Musée National des beaux-arts du Québec	
Claude Béland	Laurent Dassault	Paul Fribourg	PCC	
Colleen Fleming	Le très honorable Donald F. Mazankowski	Paul Gobeil	SCOR Compagnie de réassurance du Canada	
Denis Vaugeois	Louis Paquet	Paul-André Guilloite	Van Houtte	
Élaine Beaudoin	Madeleine Lacerte	Paul Doré		
Emöke J.E. Szatmáry	Marc Dutil	Philippe Bernard		
Fernand Daoust	Marcel Masse	Pierre Beaudoin		
Hélène Pelletier-Baillargeon	Martha Bate-Price	Pierre Brodeur		
James R. Nininger	M <sup>re</sup> Claude Côté	Pierre Lamy		
Jean Turnel	Michael Gray	Pierre Lassonde		
Jean-Marie Toulouse	Michel Ouellet	Pierre Lortie		

## ANNEXE VIII

RÉSEAUX DIRECTS DE PAUL DESMARAIS SR

# Réseaux directs de Paul Desmarais Sr

Organisations à caractère						
Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Économique	Politique	Social
Aimery Langlois-Meurinne	Gérard Mestrallet	Laurent Dassault Le très honorable Donald F. Mazankowski Le Très Honorable Roméo LeBlanc	Paul Fribourg	AXA Barrick Gold Corporation	Conseil Privé de la Reine Ordre de Canada	Académie des Grands Montréalais Centre Woodrow-Wilson
Albert Frère	Gérard Veilleux		Philip K. Ryan		Ordre de Léopold II	Conseil Commercial Canada-Chine
Amaury de Seze	Gilles Samyn		Pierre Beaudoin	BNP Paribas	Ordre National du Québec	Fondation Baxter & Alma Ricard
André de Pfyffer	Gunter Thielen	Alfred Monnin	R. Jeffrey Orr Raymond L. McFeetors	Ernst & Young Groupe Bruxelles Lambert	Ordre National de la Légion d'honneur	
André Desmarais Anthony R. Graham Arnaud Vial	Guy St-Germain Isabelle Morin J. Brian Aune James R. Nininger Jean Stéphenne	Jacques Monet Roger Guindon Marc-Henri Chaudet	Raymond Royer Robert Gratton	Groupe Carlyle JP Morgan Chase		
Baron Frère Baudouin Prot		Maurice Lippens Michael Nobrega	Robert Parizeau Roy W. Piper Ségolène Gallienne	PCC		
Charles R. Sims	Jean-Louis Beffa Jeannine Robitaille	Michel Pébereau	Susan Sherk			
Daniel Johnson	Jerry E.A. Nickerson Jocelyn Lefebvre	Michel Plessis-Bélaïr Antonine Maillet	Thierry de Rudder			
Denis Levasseur			Victor Delloye			
Edward Johnson Emöke J.E. Szathmáry	John A. Rac John S. McCallum	Murray J. Taylor Nicolas Sarkozy				
Gérald Frère		Paul Desmarais Jr				

## ANNEXE IX

### RÉSEAUX DIRECTS DE DONALD MAZANKOWSKI

# Réseaux directs de Donald F. Mazankowski

Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Personnes
Adrian Burns André Desmarais	D. Michael Steuert Daniel Johnson	Heather E.L. Munroe-Blum Helmut M. Neldner	Kim Williams L'hon. Paul Desmarais Laurent Dassault Le Très Hon. Donald Mazankowski Lodewijk C. van Wachem Lynda Haverstock	Nancy C. Southern Nicole W. Piasecki	Ronald V. Joyce, C.M. Roy W. Piper
Anthony G. Miller Anthony R. Graham Amaury-Daniel de Seze Arnold G. Langbo	Daniel S. Fulton David A. Nield Debra A. Cafaro	Ian A. Bourne J. Brian Aune James N. Sullivan James R. Ninninger JC Sparkman Jeffrey Royer Jerry E.A. Nickerson	Marc L. Reisch Marc P. Tellier Marcel R. Coutu Mark A. Emmert	Orest T. Dackow Paul Desmarais Jr Paul Fribourg Paul Gobeil	Steven R. Rogel Stuart H. B. Smith Susan Sherk
Basil K. French Bertrand P. Collomb Bradley S. Shaw	Donald J. Lowry Emoke J.E. Szathmáry Gail S. Asper	Jim Shaw John B. Zaozimy John I. Kieckhefer John R. Gaulding John Rae John S. McCallum	Martin Nisenholtz Michael L. Hephher Michael R. Lambert Michael T. Boychuk Michael W. O'Brien	Paul Pew Peter Kruyt Philip K. Ryan Pierre Beaudoin R. Jeffrey Orr Raymond L. McFeetors Raymond Royer Richard H. Sinkfield	V. Peter Harder Wayne M. Newhouse Wesley R. Twiss
Brant Sangster Brian P. Drummond C.E. (Chuck) Shultz Carl E. Vogel	George F. Galbraith Gérald Frère Gérard Veilleux Gregory John Keating	Jim Shaw John B. Zaozimy John I. Kieckhefer John R. Gaulding John Rae John S. McCallum	Martin Nisenholtz Michael L. Hephher Michael R. Lambert Michael T. Boychuk Michael W. O'Brien	Robert Gratton Robert Parizcau Robert T. Booth Ronald D. Southern	Willard (Bill) H. Yuill William L. Britton, Q.C. William T. McCallum
Charles R. Sims	Guy St-Germain	John S. McCallum	Michael W. O'Brien	Robert Gratton Robert Parizcau Robert T. Booth Ronald D. Southern	
Charles R. Williamson Charles W. Wilson	H. David Graves Harold A. Roozen	JR Shaw Kevin P. Kavanagh	Michel Plessis-Bélair Murray J. Taylor		

Réseaux directs de Donald F. Mazankowski

Économique	Organisations à caractère		
	Politique	Social	
<p>ATCO Ltd.</p> <p>Canadian Oil Sands Limited</p> <p>Fleishman-Hillard International</p> <p>Gowling Lafleur Henderson, s.r.l.</p> <p>Groupe Pages Jaunes</p> <p>IMC Global (devenu Mosaic)</p> <p>PCC</p> <p>Shaw Communications Inc.</p> <p>Weyerhaeuser Co.</p>	<p>Conseil Privé</p> <p>Gouvernement de l'Alberta</p> <p>Gouvernement fédéral</p> <p>Ordre du Canada</p> <p>Parti Conservateur du Canada</p>	<p>Fondation Hnatyshyn</p> <p>Institute of Health Economics, Alberta</p> <p>Réseau Canadien des Maladies Génétiques</p> <p>Université de l'Alberta</p>	

## ANNEXE X

### RÉSEAUX DIRECTS DE JOHN RAE



# Réseau direct de John Rae

Personnes			Organisations à caractère			
Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Économique	Politique	Social
Allain Lellouche	Emöke J.E.	Laurent Dassault	Paul Desmarais Jr	BNP Paribas	Ordre du Canada	Campagne Les meilleurs soins pour la vie
Amaury-Daniel de Seze	Szathmáry	Le Très Honorable Donald F. Mazankowski	Paul Fribourg	Kasten Chase Applied Research Limited (KCA)	Parti Libéral du Canada	Fondation de l'Institut de cardiologie de Montréal
Amelia Violo-Saputo	France Chrétien-Desmarais	Le Très Honorable Jean Chrétien	Pierre Beaudoin	PCC		Université Queen's
André Bérard	François Duffar	Léon Dontigny	Pierre Dumont			
André Desmarais, OC	François Veillet					
Anthony R. Graham	Gaétan Frigon	Louis A. Tanguay	R. Jeffrey Orr			
Avrum Morrow	Guy Savard	Luc Jobin	Raymond Fortier			
Brian Mulroney	Hans P. Black	Marc P. Tellier	Rémi Marcoux			
Christiane Bergevin	Henri-Paul Rousseau	Marc Poulin	Robert Busilacchi			
Claire Webster	Jacques L. Ménard	Marc Y. Bruneau	Robert Gratton			
Claude Blanchet	Jacques O. Nadeau	Marvin Carsley	Robert Parizeau			
Claude Fontaine	James R. Nininger, PhD	Mc Robert Paré	Robert Tessier			
Claudine Blondin-Brofman	Jean-Claude Lauzon	Mel Hoppentheim	Santo A. Fata			
Daniel Lamarre	Jean-Claude Tardif	Michel Bernier	Stéphane Boisvert			
Deep Khosla	Jean-Yves Leblanc	Michel Plessis-Bélair	Sylvain Labarre			
Denise Mérineau	Jerry L.A. Nickerson	Michèle Boutet	Sylvie Fontaine			
Douglas C. Robertson	John A. Rae	Monique F. Leroux	Tony Mei			
	L'honorable Paul Desmarais	Monique Léonard				

## ANNEXE XI

### RÉSEAUX DIRECTS D'EMOKE SZATHMARY

# Réseaux directs d'Emöke J.E. Szathmáry

Personnes	Personnes	Personnes	Organisations à caractère		
			Économique	Social	Politique
Amaury de Seze	James Nininger			Fondation canadienne de la gérance du crédit	Ordre du Canada Société Royale du Canada
André Desmarais	Jerry E.A. Nickerson John Rae	Paul Desmarais Jr Paul Fribourg Pierre Beaudoin	PCC	J.W. Dafoe Foundation Hôpital général Saint-Boniface McMaster University in Hamilton, Ontario	
Anthony R. Graham	Kevin P. Kavanagh Laurent Dassault Le très honorable Donald F. Mazankowski L'honorable Paul Desmarais	Peter Kruyt		Université du Manitoba Université Western Ontario de London	
Daniel Johnson David A. Nield Gail S. Asper, O.M.	Marcel R. Coutu Michael L. Hephher Michel Plessis-Bélair	Philip K. Ryan R. Jeffrey Orr Raymond L. McFeetors Raymond Royer Robert Graitton Robert Parizeau V. Peter Harder William T. McCallum			
Gérald Frère Gérard Veilleux					
Guy St-Germain H. David Graves J. Brian Aune	Murray Taylor Orest T. Dackow				

## ANNEXE XII

### RÉSEAUX DIRECTS D'ANTHONY GRAHAM

# Réseaux directs d'Anthony Graham

Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Personnes
Adam Vaughan	Beth Horowitz	Galen Weston	James D. Fleck	John S. Lacey	Michel Plessis-Bélair	Phillip W. Farmer	Rupert J. Duchesne
Al Green	Bob Harding	George Kitching	James R. Niningger	Jonas Prince	Murray Frum	Pierre Beaudoin	Samuel Sarick
Allan Gottlieb	Brian Aune	George Rutherford	Jeff Paikin	Karen Radford	Nancy Birt	Pierre Michaud	Sandra Rotman
Allan L. Leighton	Camilla H. Dalglish	Gérald Frère	Jeffrey Chisholm	Kiki Delaney	Nancy H.O. Lockhart	Raymond McFeetors	Shabin Mohamed
Amaury-Daniel de Seze	Charles Bailie	Gilles Ouellette	Jeffrey Orr	Kim Gordon	Paul Desmarais Jr	Raymond Royer	Thomas C. O'Neill
André Desmarais	Charles Jago	Gordon A.M. Currie	Jerry E.A. Nickerson	Laurent Dassault	Paul Desmarais Sr	Richard Florida	Thomas H.B. Symons
Andy Pringle	Claire Sumerlus	Guy McLean	Jim Nelles	Lynda Reeves	Paul Fribourg	Robert Gratton	Tina Woodside
Anne L. Fraser	David Blackwood	Guy St-Germain	John A. Rae	Mark Hoffman	Paul Kitchen	Robert J. Dart	Tom Hockin
Anne-Marie Kee	David Campbell	Harold Brathwaite	John B. Stevenson	Mary-Pat Armstrong	Paul M. Beeston	Robert Parizeau	Tony Gagliano
Anthony S. Fell	David Taylor	Howard Sokolowski	John C. Makinson	Maxine Granovsky	Peter B.M. Eby	Robert S. Pritchard	Wendy Rebanks
Arthur Haberman	David Wilson	Ivan Fecan	John D. Wetmore	Gluskin	Peter Sturup	Rosamond Ivey	William Mitchell
Atom Egoyan	Donald F. Mazankowski	Jack Rabinovitch	John Massey	Michael Hasley	Phil Lind	Roy Heenan	Ydessa Hendeles
Audrey Hadfield	Elaine Danson						
Avie Bennett	Elizabeth Comper						
Beat J. Guldemann	Emöke J.E. Szathmáry						

# Réseaux directs d'Anthony Graham (suite)

Économique	Organisation à caractère Social
<p>Brown Thomas Group Ltd</p> <p>Choice Bank</p> <p>Energex Inc</p> <p>George Weston Ltd</p> <p>Graymont Ltd</p> <p>Grupo Calidra</p> <p>Loblaws Companies Ltd</p> <p>PCC</p> <p>Provigo Inc</p> <p>Selfridges et Co.</p> <p>Sumaria Inc</p> <p>The Shaw Festival</p> <p>Wittington Investments Ltd</p>	<p>Art Gallery of Ontario (AGO) (Musée des beaux-arts de l'Ontario)</p> <p>Conseil Canadien des Chefs d'entreprise</p> <p>Council for Business and the Arts in Canada (CBAC)</p> <p>Fondation Branksome Hall School (FBHS)</p> <p>Young Presidents' Organization (YPO)</p> <p>Canadian Educational Standards Institute (CESI)</p>

## ANNEXE XIII

### RÉSEAUX DIRECTS DE JEFFREY ORR

### Réseaux directs de Jeffrey Orr

Personnes	Personnes	Personnes	Organisations économiques
Alain Louvel	Isabelle Morin	Michel Plessis-Bélair	BMO Nesbitt Burns Inc
Amaury-Daniel de Seze	J. Brian Aune	Murray Taylor	Banque de Montréal, Groupe financier
André Desmarais	James Balog	Orest T. Dackow	PCC
Anthony R. Graham	James Nininger	Paul Desmarais Jr	
Arnaud Vial	James W. Burns	Paul Fribourg	
Brian E. Walsh	Jeannine Robitaille	Peter Krut	
Daniel Johnson	Jerry E.A. Nickerson	Philip K. Ryan	
David A. Nield	Jocelyn Lefebvre	Pierre Beaudoin	
Denis Levasseur	John Bernbach	R. Jeffrey Orr	
Edward Johnson	John Rae	Raymond L. McFeetors	
Emöke J.E. Szathmáry	Kevin P. Kavanagh	Raymond Royer	
Gail S. Asper	Laurent Dassault	Robert Gratton	
Gérald Frère	Le très honorable Donald F. Mazankowski	Robert Parizeau	
Gérard Veilleux	L'honorable Paul Desmarais	V. Peter Harder	
Guy St-Germain	Marcel R. Coutu	William Mackness	
H. David Graves	Michael L. Hopher	William T. McCallum	



## ANNEXE XIV

### RÉSEAUX DIRECTS DE JERRY NICKERSON

### Réseaux directs de Jerry Nickerson

Personnes	Personnes	Personnes	Organisations économiques
Alain Louvel	J. Blair MacAulay	Orest T. Dackow	Banque de Montréal
Amaury-Daniel de Seze	J. Brian Aune	P. Michael Pitfield	H.B. Nickerson & Sons Limited
André Desmarais	James Balog	Paul Desmarais Jr	PCC
Anthony R. Graham	James Nininger	Paul Fribourg	
Brian E. Walsh	James W. Burns	Peter Krut	
Charles H. Hollenberg	Jeffrey Orr	Philip K. Ryan	
Daniel Johnson	John Bernbach	Pierre Beaudoin	
David A. Nield	John Rae	R. Jeffrey Orr	
Emöke J.E. Szathmáry	Kevin P. Kavanagh	Randall L. Moffat	
Gail S. Asper	L'honorable Paul Desmarais	Raymond L. McFeetors	
Gerald Frère	Laurent Dassault	Raymond Royer	
Gérard Veilleux	Le très honorable Donald F. Mazankowski	Robert Gratton	
Gordon F. Osbaldeston	Marcel R. Coutu	Robert Parizeau	
Guy St-Germain	Michael L. Hopher	V. Peter Harder	
H. David Graves	Michel Plessis-Bélair	William Mackness	
H. Sanford Riley	Murray J. Taylor	William T. McCallum	

## ANNEXE XV

### RÉSEAUX DIRECTS DE LAURENT DASSAULT

# Réseaux directs de Laurent Dassault

Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Organisations à caractère		
				Économique	Politique	Social
Alain Bonny	Emöke J.E. Szathmáry	Julien Dassault	Paul Desmarais Jr	Groupe Industriel Marcel Dassault (GIMD) PCC	Ordre de la Couronne de Belgique Ordre des Arts et des Lettres Ordre National de la Légion d'Honneur UMP	Organisation pour la prévention de la Cécité Société des Amis du Centre Georges Pompidou
Amaury Fournial	Eric Edelstenne	L'honorable Paul Desmarais	Paul Fribourg			
Amaury-Daniel de Seze	Etienne Droit	Laurence Barthes	Père Julien Durodié			
André	Francis Bisset	Laurence Brun	Philippe Forestier			
Desmarais	Frédéric Banzet	Laurence Dors	Pierre Beaudoin			
Anthony R. Graham	Gilles de Poix	Le très honorable Donald F. Mazankowski	R. Jeffrey Orr			
Baudoin de Thoré	Godefroy de Benitzmann	Loïc de Poix	Régis Burrus			
Benoit Fournial	Hervé Poulain	Michel Pastor	Robert Gratton			
Benoît Habert	Isabelle Gence	Michel Plessin-Bélair	Robert Parizeau			
Bernard Charliès	Jacques et Henriette Poinso	Nicolas Orłowski	Serge Dassault			
Bruno Grimal	James R. Nininger	Nicole Dassault	Serge Ragozin			
Bruno Latchague	Jean-François Herchin	Nicole Dassault	Shéhérazade de Boisseson			
Carole	Jean-Luc Allavena	Olivier Costa De Beauregard	Thibault de Tersant			
Fiquemont	Jerry E.A. Nickerson	Olivier Costa de Beauregard	Victor Orłowski			
Charles	Joël Clairon	Olivier Villa	Yves Fouché			
Beigbeder	John A. Rac	Pascal Daloz				
Claude Dassault	Josée Sulzer	Patrick Archambeaud				
Cyril Barge						
Daniel Janicot						
Dominique Florack						

## ANNEXE XVI

### RÉSEAUX DIRECTS DE MICHEL PLESSIS-BÉLAIR

# Réseaux directs de Michel Plessis-Bélair

Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Organisations à caractère		
						Économique	Social	
Aimery Langlois-Meurinne	Claude Benoit	Guy St-Germain	Laurent Dassault Le très honorable Donald F. Mazankowski,	Nathalie Le Prohon	Suzanne Gouin	Groupe Bruxelles Lambert	Université de Montréal	
Alain Louvel	Daniel Johnson	H. David Graves	Louis Lagassé	Bergeron Orest T.	Sylvain Dubé	Hydro Québec		
Albert Frère	David A. Nield	Hélène F. Fortin	Louise Roy	Dackow Paul Desmarais Jr	Thérèse Cabana	Lallemant Inc		
Amaury-Daniel de Seze	Denis Monière	J. Brian Aune	Luc Vinet	Paul Fribourg	Thierry de Rudder	PCC		
André de Pfyffer	Denis Sylvain	Jacques Gaumond	Marcel R. Coutu	Peter Kruyt	Thierry Vandal	Samsor Bélair		
André Desmarais	Diane Labrèche	Jacques Leblanc	Marc-Henri Chaudet	Philip K. Ryan	V. Peter Harder	Société générale de financement du Québec		
André Ferron	Emmanuel Triassi	James Balog	Marie-Anne Tawil	Pierre Beaudoin	Victor Delloye			
Anik Brochu	Emöke J.E. Szathmáry	James R. Nininger	Marie-France Poulin	Pierre Paul Côté	William Mackness			
Anthony R. Graham	Francine Verrier	James W. Burns	Maurice Lippens	R. Jeffrey Orr	William T McCallum			
Amaud Vial	Gail S. Asper	Jean Stéphenne	Me Marc Gold	Raymond L. McFeetors				
Baron Frère	Gaston Blackburn	Jean-Louis Beffa	Michael L. Hephher	Raymond Royer				
Baudouin Prot	Gérald Frère	Jerry E.A. Nickerson	Michael L. Turcotte	Robert Graton				
Bernard Gaudreault	Gérard Mestrallet	John A. Rae	Michael Nobrega	Robert Panet-Raymond				
Brian E. Walsh	Gérard Veilleux	John Bernbach	Michel Patry	Robert Parizeau				
Carl Cassista	Gilles Samyn	John S. McCallum	Michel Pébereau	Roy W. Piper				
Chantal Gamache	Gilles Vaillancourt	Julie Bouchard	Monique Forget-Leroux	Ségolène Gallienne				
Charles R. Sims	Gisèle Desrochers	Kevin P. Kavanagh	Murray J. Taylor	Susan Sherk				
Christophe Guy	Gunter Thielen	L'honorable Paul Desmarais						

## ANNEXE XVII

### RÉSEAUX DIRECTS DE PAUL FRIBOURG

# Réseaux directs de Paul Fribourg

Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Personnes
Aerin Lauder	Charles M. Diker	Donald J. Gogel	Gordon J. Davis, Esq.	Hon. Ronald S. Lauder	Jerry E.A. Nickerson	Lawrence H. Oshin Le très honorable Leon D. Black
Alan H. Fishman	Charles Seelig	Doreen A. Toben Giovanni Auletta Armenise	Grace Lyu-Volkhausen	Hon. Rozanne L. Ridgway	Jim Steinberg	
Alexandra Shiva Amaury-Daniel de Seze	Charles Taubman	John Brademas	H. E. Cardinal Péter Erdö	Hon. Thomas R. Pickering	Jimmy Smits	Leonard A. Lauder
André Balazs	Colin Callender	Josef Ackermann	H. E. Archbishop Demetrios H. E. Archbishop Khajag Barsamian	Hon. William H. Luers	John A. Catsimatidis	Lewis Ranieri
André Desmarais	Dan Singer	Edgar Bronfman Jr. Emilio Azcarraga-Jean	H. E. Cardinal Dr. Christoph Schönborn	Imam Yahya Hendi	John A. Rac	Liev Schreiber
Andrea E. Bernstein Andrew D. Hamington	Daniel B. Zwirn	Emöke J.E. Szathmáry	H. E. Cardinal Theodore E. McCarrick	Irvine O. Hockaday Jr.	John B. Hess	Lili Lynton
Andrew H. Tisch	Daniel L. Vasella	Enrico Mandel-Mantello	Henry Kissinger	Isabelle R. Leeds	John M. Hennessy	Linda Rottenberg Lynn Forester de Rothschild
Ann E. Berman Anthony R. Graham	Daniel S Och	Jean	Henry R. Silverman	J. Michael Cline	John T. Schwieters	Mark Rosenthal
Barry S. Sternlicht Bishop Nicholas DiMarzio Brian Swette	Darla D. Moore David A. Brandon	Eric Ellenbogen Frank A. D'Amelio	Hilary C. Feshbach	J. Willard Marriott Jr.	Jonathan M. Tisch	Melody Hobson Melvin O. Wright
Bruce E. Mosler	David A. Tanner David	Frank S. Royal	Hon. Carol T. Crawford	Jack Rosen	Jorma Ollila	
C. Larry Pope	Bonderman David C. McCourt	George C. Wolfe	Hon. Earle I. Mack	Jacques Maisonneuve	Joseph L. Bower	Michael G. Morris
Charlene Barshefsky	David F. DeVoe David M. Rubenstein	Gail Merrifield Papp	Hon. George H. W. Bush	James B. Lee Jr.	Joseph W. Luter III	Michael J. Zimmerman Michael Klein
Charles A. Fribourg	Deborah Landesman Debra Ressler Black	George C. Wolfe	Hon. Jack F. Matlock, Jr.	James D. Wolfensohn James I. Levy	Ken Auletta Kenneth B. Lerer	Michel Plessis-Bélair
		Gerald Rosenfeld	Hon. John C. Whithead	James R. Nininger	Kevin Kline L'honorable Paul Desmarais	Mortimer B. Zuckerman
		Gil Shiva	Hon. Paul A. Volcker	James S. Tisch	Laura Pels	Morton Sosland
		Glenn H. Hutchins	Hon. Peter G. Peterson	Jason Green	Laurent Dassault	Mrs. George T. Delacorte
		Gloria R. Scott	Hon. Robin C. Duke	Jeffrey A. Marcus		



### Réseaux directs de Paul Fribourg (suite)

Personnes		Personnes	Personnes	Organisations à caractère	
Personnes		Personnes	Personnes	Économique	Social
Nicholas F. Beim		Rev. Joseph A. O'Hare S.J.	Sylvia Hassenfeld	ContiGroup companies	Appeal of Conscience Foundation
Nora Ephron		Richard D. Parsons	Sylvie M. Nathanson	Endeavor	Continental Grain Foundation
Oskar Eustis		Richard I. Beattie	Tatsuro Goto	Estee Lauder Companies Inc	Council on Foreign Relations
Pat Fili-Krushel		Richard J. Bressler	Teresa E. McCaslin	JP Morgan Chase	Fribourg Family Foundation
Patrick A. Bradford		Robert Gratton	Thomas H. Lee	Loews Corporation	Park East Synagogue
Patrick J. Moore		Robert L. Burrus Jr	Thomas Middelhoff	PCC	Dwight School
Paul Desmarais Jr		Robert Parizeau	Timothy C. Draper	Public Theatre	Harvard Business School
Peter Kellner		Robert W. Pittman	Very Rev. Leonid Kishkovsky	Rabobank International	
Philip A. Laskawy		Robin Wagner	Walter L. Harris	Smithfield Foods Inc	
Pierre Beaudoin		Roger Kline	Warren Spector		
R. Jeffrey Orr		Ronald S. Lauder	Wendell H. Murphy		
Rabbi Arthur Schneier		Rose Marie Bravo	Wendi Rose		
Ralph Schlosstein		Samuel Zell	William F. McSweeney		
Ray A. Goldberg		Stephen A. Schwarzman	William P. Lauder		
Rev. Daniel L. Flaherty S.J.		Stephen R. Volk	William T. Dillard II		
Rev. Dr. Carl E. Flemlister		Steven J. Dorn			
Rev. Dr. David James Randolph		Steven Taub			
Rev. Dr. Fred R. Anderson		Susan Lyne			

## ANNEXE XVIII

### RÉSEAUX DIRECTS DE ROBERT GRATTON

### Réseaux directs de Robert Gratton

Personnes		Personnes		Personnes		Personnes		Organisations à caractère			
								Économique		Social	
Aimery Langlois-Meurinne	Gérald Frère	L'honorable Paul Desmarais	Pierre Beaudoin	Compagnie Montréal Trust	Commission trilatérale						
Alain Louvel	Gérard Mestrallet	Laurent Dassault	R. Jeffrey Orr	PCC	Conference Board of Canada						
Albert Frère	Gérard Veilleux	Donald F. Mazankowski	Raymond L. McFeetors		Institut C.D. Howe						
Amaury-Daniel de Seze	Gilles Samyn	Marcel R. Coutu	Raymond Royer								
André de Pfyffer	Guy St-Germain	Marc-Henri Chaudet	Robert Parizeau								
André Desmarais	H. David Graves	Michael L. Hephher	Roy W. Piper		Comité consultatif canadien de la Harvard Business School						
Anthony R. Graham	J. Brian Aune	Michael Nobrega	Ségolène Gallienne								
Baron Frère	James Balog	Michel Pébèreau	Susan Sherk								
Baudouin Prot	James R. Nininger	Michel Plessis-Bélair	V. Peter Harder								
Brian E. Walsh	James W. Burns	Murray J. Taylor	Victor Delloye								
Charles R. Sims	Jerry E.A. Nickerson	Orest T. Dackow	William Mackness								
Daniel Johnson	John A. Rae	Paul Desmarais Jr	William T. McCallum								
David A. Nield	John Bernbach	Paul Fribourg									
Emöke J.E. Szathmáry	John S. McCallum	Peter Kruyt									
Gail S. Asper	Kevin P. Kavanagh	Philip K. Ryan									

## ANNEXE XIX

### RÉSEAUX DIRECTS DE PAUL DESMARAIS JR

# Réseaux directs de Paul Desmarais Jr

Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Personnes	Organisations à caractère		
						Économique	Politique	Social
Aimery Langlois-Meurinne	Brian E. Walsh	Gérard Veilleux	Jean Stéphenne	Mark Keller	Rémi Marcoux	GDF-Suez	Ordre du Canada	Institut européen d'administration des affaires
Alain Batty	Brian Mulroney	Gilles Samyn	Jean-Jacques Salane	Maurice Lippens	René Caron	Groupe Bruxelles Lambert		
Alain Louvel	Charles Sirois	Gunter Thielen	Jean-Louis Beffa	Michael L. Hepher	Richard Goblet D'Alviella	Imétal		
Alain Mérieux	Christophe de Margerie	Guy St-Germain	Jeanine Robitaille	Michael Nobrega	Robert Gratton	PCC		
Albert Frère	Daniel Boeuf	H. David Graves	Jean-Paul Bailly	Michel Pauly	Robert Hornais	Total		
Anaury-Daniel de Seze	Daniel Bouton	Hélène Desmarais	Jerry E.A. Nickerson	Michel Pébereau	Robert Parizeau			
André Caillé	Daniel Friedberg	Isabelle Morin	Jocelyn Lefebvre	Michel Piessis-Bélaïr	Ségolène Gallienne			
André de Pfyffer	Daniel Johnson	J. Brian Aune	John A. Rac	Murray Taylor	Serge Tchuruk			
André Desmarais	David A. Nield	Jacques Drijard	John Bernbach	Orest T. Dackow	Stéphane Lemay			
Andrew Allender	Denis Levasseur	Jacques L. Ménard	Kevin P. Kavanagh	Paul Fribourg	Thierry de Rudder			
Annie Lauvergeon	Edmond Alphandéry	Jacques Lagarde	L'honorable Paul Desmarais	Peter Kruyt	Thierry Desmarest			
Anthony R. Graham	Edward Johnson	James Balog	Laurent Dassault	Philip K. Ryan	V. Peter Harder			
Antoine Jeancourt-Galignani	Emoke J.E. Szathmáry	James R. Nining	Le très honorable Donald F. Mazankowski.	Pierre Beaudoin	Victor Delloye			
Arnaud Vial	Etienne Davignon	James W. Burns	Louis Chénave	Pierre Haas	Warren J. Keegan			
Baron Frère	Fabienne Rudaz	Jean C. Monty	Luc Jobin	Pierre Vailland	William Mackness			
Baudouin Prot	Bovard	Jean Gaulin	Luc Remy	R. Jeffrey Orr	William T. McCallum			
Bertrand Collomb	François Leroux	Jean Lamarre	Marcel R. Coutu	Raymond L. McFeeters				
Bertrand Jacquillat	Gail S. Asper	Jean Peyrelevade	Marc-Henri Chaudet	Raymond Royer				
	Gérard Mestrallet							

ANNEXE XX

CONTRIBUTIONS ÉLECTORALES DE POWER CORPORATION DU CANADA ET  
DES MEMBRES DE LA FAMILLE DESMARAIS

Donations par l'entreprise PCC<sup>23</sup>

Années	Parti Libéral du Canada	Parti Conservateur	Parti Réformiste
1993	75 547,6	35 000,0	0
1994	37 378,8	20 000,0	5 000,0
1995	33 423,5	30 000,0	0
1996	33 406,9	34 014,0	0
1997	31 000,0	67 089,6	0
1998	38 406,6	0	0
1999	40 316,0	36 570,0	0
2000	39 892,6	35 000,0	0
2001	74 346,3	56 918,1	25 000,0
2002	70 000,0	50 000,0	25 000,0
2003	95 000,0	50 000,0	45 000,0
2004			
2005			
2006			
2007			
2008			
2009			

<sup>23</sup> Les dons effectués par PCC se limitent à ces trois partis politiques au niveau fédéral.

Donations par la famille Desmarais au Parti Libéral du Canada<sup>24</sup>

Années	André Desmarais	France Chrétien Desmarais	Hélène Desmarais	Paul Desmarais
1993	314			
1994				
1995	1 000			
1996	1 000			
1997				
1998	1 000			
1999				
2000	11 000			
2001				
2002				
2003	25 000	25 000		
2004	4 000		5 000	
2005	5 000		5 000	10 000
2006	5 400		10 000	21 650
2007				
2008				
2009				

<sup>24</sup> Ils n'ont fait de dons qu'à ce parti politique au niveau fédéral.



ANNEXE XXI

DONNÉES FINANCIÈRES DE PCC

Données financières de PCC en millions de dollars

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Revenu total	7 092	8 615	15 055	14 739	16 885	18 360	19 000	15 747	24 343	26 613	28 451	29 408	37 099
Bénéfice net	292	331	420	533	657	618	645	1 268	949	1 053	1 393	1 463	868
Actif consolidé	32 133	55 888	58 925	57 652	60 632	68 730	70 136	107 723	105 940	112 999	132 767	133 145	143 671
Fonds propres	2 463	2 640	3 145	3 450	3 938	4 692	5 387	6 042	6 602	7 259	8 601	10 037	9 757
Capital déclaré													
Actions non participantes	77	73	69	215	211	407	553	549	545	795	795	794	791
Actions participantes	330	335	3 076	3 235	3 727	4 285	4 834	5 493	6 057	6 464	7 806	9 243	8 966
Emprunt à long terme	430	992	849	985	1 026	2 455	2 393	4 289	3 640	3 427	3 402	6 875	5 745

Croissance des données financières de PCC

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	De 1996 à 2005
Revenu total	18%	43%	-2%	13%	8%	3%	-21%	35%	9%	6%	73%
Bénéfice net	12%	21%	21%	19%	-6%	4%	49%	-34%	10%	24%	72%
Actif consolidé	43%	5%	-2%	5%	12%	2%	35%	-2%	6%	15%	72%
Fonds propres	7%	16%	9%	12%	16%	13%	11%	8%	9%	16%	66%
Capital déclaré											
Actions non participantes	-5%	-6%	68%	-2%	48%	26%	-1%	-1%	31%	0%	90%
Actions participantes	1%	89%	5%	13%	13%	11%	12%	9%	6%	17%	95%
Emprunt à long terme	57%	-17%	14%	4%	58%	-3%	44%	-18%	-6%	-1%	87%

## BIBLIOGRAPHIE

- Abdullah, Shamsul Nahar. 2004. "Board Composition, CEO Duality and Performance among Malaysian Listed Companies". *Corporate Governance*, vol. 4, n° 4, p. 47-61.
- Agrawal, Anup et Charles R. Knoeber. 1996. "Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems Between Managers and Shareholders". *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 31, n° 3, p. 377-397.
- Ahmed, Kamran, Mahmud Hossain et Mike B. Adams. 2006. "The Effects of Board Composition and Board Size on the Informativeness of Annual Accounting Earnings". *Corporate Governance*, vol. 14, n° 5, p. 418-431.
- Allen, M.P. 1974. "The Structure of Interorganizational Elite Cooptation: Interlocking Corporate Directorates". *American Sociological Review*, vol. 39, n° 3, p. 393-406.
- Bacon, Curtis J., Marcia Millon Cornett et Wallace N. Davidson III. 1997. "The Board of Directors and Dual-Class Recapitalizations". *Financial Management*, vol. 26, n° 3, p. 5-22.
- Balatbat, Maria C. A., Stephen L. Taylor et Terry S. Walter. 2004. "Corporate Governance, Insider Ownership and Operating Performance of Australian Initial Public Offerings". *Accounting and Finance*, vol. 44, n° 3, p. 299-328.
- Ballet, Jérôme. 2005. "Stakeholders et capital social". *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n° 156, p.77-91.
- Barnhart, Scott W. et Stuart Rosenstein. 1998. "Board Composition, Managerial Ownership, and Firm Performance: An Empirical Analysis". *The Financial Review*, vol. 33, n° 4, p. 1-16.
- Baudelot, Christian et Roger Establet. 1972. *L'école capitaliste en France*. François Maspero, 340 pages.
- Bauer, Rob, Nadja Guenster et Roger Otten. 2004. "Empirical Evidence on Corporate Governance in Europe: The Effect on Stock Returns, Firm Value and Performance". *Journal of Asset Management*, vol. 5, n° 2, p. 91-104.
- Baysinger, Barry D. et Henry N. Butler. 1985. "Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition". *Journal of Law, Economics, & Organization*, vol. 1, n° 1, p. 101-24.

- Baysinger, Barry D., Rita D. Kosnik et Thomas A. Turk. 1991. "Effects of Board and Ownership Structure on Corporate R&D Strategy". *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 1, p. 205-214.
- Beatty, Randolph P. et Edward J. Zajac. 1994. "Managerial Incentives, Monitoring, and Risk Bearing: A Study of Executive Compensation, Ownership, and Board Structure in Initial Public Offerings". *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n° 2, p. 313-335.
- Beekun, Rafik I., Yvonne Stedham et Gary J. Young. 1998. "Board Characteristics, Managerial Controls and Corporate Strategy: A Study of U.S. Hospitals". *Journal of Management*, vol. 24, n° 1, p. 3-19.
- Bennett, R. J. et P. J. A. Robson. 2004. "The Role of Boards of Directors in Small and Medium-Sized Firms". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11, n° 1, p. 95-113.
- Bhagat, Sanjai et Bernard Black. 2002. "The Non-Correlation between Board Independence and Long-Term Firm Performance". *Journal of Corporation Law*, vol. 27, n° 2, p. 231-273.
- Bonn, Ingrid, Toru Yoshikawa et Phillip H. Phan. 2004. "Effects of Board Structure on Firm Performance: A Comparison between Japan and Australia". *Asian Business & Management*, vol. 3, n° 1, p. 105-125.
- Bonn, Ingrid. 2004. "Board Structure and Firm Performance: Evidence from Australia". *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, vol. 10, n° 1, p. 14-24.
- Borgatti, Stephen Peter. 2002. *Netdraw Network Visualization*. Analytic Technologies, Harvard, MA.
- Borgatti, Stephen Peter, et Martin G. Everett. 1999. "Models of Core/Periphery Structures". *Social Networks*, vol. 21, p. 375-395.
- Borgatti, Stephen Peter, Martin G. Everett et Linton C. Freeman. 2002. *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Analytic Technologies, Harvard, MA.
- Bourdieu, Pierre et Jean-Claude Passeron. 1964. *Les héritiers : les étudiants et la culture*. Les Paris : Éditions de Minuit, 89 pages.
- Bourdieu, Pierre et Jean-Claude Passeron. 1970. *La reproduction, éléments pour une théorie du système d'enseignement*. Paris : Les Éditions de Minuit, 279 pages.
- Bourdieu, Pierre. 1979. *La distinction : critique sociale du jugement*. Paris : Les Éditions de Minuit, 670 pages.

- Bourdieu, Pierre. 1980. "Le capital social: notes provisoires". *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 31, p. 2-3.
- Bourdieu, Pierre. 1982. "Les rites d'institution". *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 43, p. 58-63.
- Bourdieu, Pierre. 1986. "The Forms of Capital". In *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, édité par John G. Richardson, p. 241-258.
- Bourdieu, Pierre. 2000. *Les structures sociales de l'économie*. Editions du Seuil, 293 pages.
- Boyd, Brian K. 1994. "Board Control and CEO Compensation". *Strategic Management Journal (1986-1998)*, vol. 15, n° 5, p. 335-344.
- Boyd, Brian K. 1995. "CEO Duality and Firm Performance: a Contingency Model". *Strategic Management Journal (1986-1998)*, vol. 16, n° 4, p. 301-312.
- Boyd, Brian. 1990. "Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model". *Strategic Management Journal*, vol. 11, n°6, p. 419-430.
- Bozec, Richard et Mohamed Dia. 2007. "Board Structure and Firm Technical Efficiency: Evidence from Canadian State-Owned Enterprises". *European Journal of Operational Research*, vol. 177, n° 3, p. 1734-1750.
- Brennan, Niamh. 2006. "Boards of Directors and Firm Performance: is there an Expectations Gap?" *Corporate Governance*, vol. 14, n° 6, p. 577-593.
- Breton, Gaétan et Yvon Pesqueux. 2006. "Business in Society or an Integrated Vision of Governance". *Society and Business Review*, vol. 1, n° 1, p. 7-27.
- Brickley, James A. et Christopher M. James. 1987. "The Takeover Market, Corporate Board Composition, and Ownership Structure: The Case of Banking". *Journal of Law and Economics*, vol. 30, n° 1, p. 161-180.
- Brickley, James A., Jeffrey L. Coles, et Gregg Jarrell. 1997. "Leadership structure: Separating the CEO and Chairman of the Board". *Journal of Corporate Finance*, vol. 3, n° 3, p. 189-220.
- Burris, Val. 2005. "Interlocking Directorates and Political Cohesion among Corporate Elites". *The American Journal of Sociology*, vol. 111, n° 1, p. 249-283.
- Burt, Ronald S. 1978. "A Structural Theory of Interlocking Corporate Directorates". *Social Networks*, vol. 1, n° 4, p. 415-435.

- Burt, Ronald S. 1980. "Cooptive Corporate Actor Networks: A Reconsideration of Interlocking Directorates Involving American Manufacturing". *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 4, p. 557-582.
- Burt, Ronald S. 1992. "The Social Structure of Competition". In *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, par Nitin Nohria et Robert G. Eccles, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, p. 57-91.
- Byrd, John W. et Kent A. Hickman. 1992. "Do Outside Directors Monitor Managers? Evidence from Tender Offer Bids". *Journal of Financial Economics*, vol. 32, n° 2, p. 195-221.
- Cadbury Report (Rapport Cadbury). 1992. *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Cadbury Commission, United Kingdom.
- Carroll, R. 1990. "Trade Practices Implications of Director Interlocks". *Australian Business Law Review*, vol. 18, n° 6, p. 395-400.
- Carter, David A., Betty J. Simkins et W. Gary Simpson. 2003. "Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value". *The Financial Review*, vol. 38, n° 1, p. 33-53.
- Certo, S. Trevis, Catherine M. Daily et Dan R Dalton. 2001. "Signaling Firm Value through Board Structure: An Investigation of Initial Public Offerings". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 26, n° 2, p. 33-50.
- Chaganti, Rajeswararao S., Vijay Mahajan et Subhash Sharma. 1985. "Corporate Board Size, Composition and Corporate Failures in the Retailing Industry". *The Journal of Management Studies*, vol. 22, n° 4, p. 400-417.
- Chen, Charles J. P. et Bikki Jaggi. 2000. "Association between Independent Non-Executive Directors, Family Control and Financial Disclosures in Hong Kong". *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 19, n° 4, 5, p. 285-310.
- Claessens, Stijn, Simeon Djankov et Larry H.P. Lang. 2000. « The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations ». *Journal of Financial Economics*, vol. 58, n° 1, 2, p. 81-112.
- Cochran, Philip L., Robert A. Wood et Thomas B. Jones. 1985. "The Composition of Boards of Directors and Incidence of Golden Parachutes". *Academy of Management Journal (Pre-1986)*, vol. 28, n° 3, p. 664-671.
- Coleman, J.S. 1988. "Social Capital in the Creation of Human Capital". *The American Journal of Sociology*, vol. 94, p. S95-S120.

- Coles, Jerilyn W., Victoria B. McWilliams et Nilanjan Sen. 2001. "An Examination of the Relationship of Governance Mechanisms to Performance". *Journal of Management*, vol. 27, n° 1, p. 23-50.
- Corbetta, Guido et Carlo A. Salvato. 2004. "The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?". *Family Business Review*, vol. 17, n° 2, p. 119-134.
- Core, John E., Robert W. Holthausen et David F. Larcker. 1999. "Corporate Governance, Chief Executive Officer Compensation, and Firm Performance". *Journal of Financial Economics*, vol. 51, n° 3, p. 371-406.
- Core, John E., Wayne R. Guay et Tjonne O. Rusticus. 2006. "Does Weak Governance Cause Weak Stock Returns? An Examination of Firm Operating Performance and Investors' Expectations". *The Journal of Finance*, vol. 61, n° 2, p. 655-687.
- Cotter, James F., Anil Shivdasani et Marc Zenner. 1997. "Do Independent Directors Enhance Target Shareholder Wealth During Tender Offers?". *Journal of Financial Economics*, vol. 43, n° 2, p. 195-218.
- Cremers, K. J. Martijn et Vinay B. Nair. 2005. "Governance Mechanisms and Equity Prices". *The Journal of Finance*, vol. 60, n° 6, p. 2859-2894.
- Cunningham, B.J. 1981. "The Board of Directors: a Study of Interlocks". Thèse de doctorat, Texas, The University of Texas at Dallas.
- Daily, Catherine M. et Dan R. Dalton. 1992. "The Relationship between Governance Structure and Corporate Performance in Entrepreneurial Firms". *Journal of Business Venturing*, vol. 7, n° 5, p. 375-386.
- Daily, Catherine M. et Dan R. Dalton. 1993. "Board of Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, n° 3, p. 65-81.
- Daily, Catherine M. et Dan R. Dalton. 1994. "Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure". *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 6, p. 1603-1617.
- Dalton, Dan R., Catherine M. Daily, Jonathan L. Johnson et Alan E. Ellstrand. 1999. "Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis". *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 6, p. 674-686.
- Dalton, Dan R., Catherine M. Daily, Alan E. Ellstrand et Jonathan L. Johnson. 1998. "Meta-analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance". *Strategic Management Journal (1986-1998)*, vol. 19, n° 3, p. 269-290.
- Davis, George B. et Kathleen M. Carley. 2008. "Clearing the FOG: Fuzzy, Overlapping



- Groups for Social Networks". *Social Networks*, vol. 30, p. 201-212.
- Davis, Gerald F. 1991. "Agents without Principles? The Spread of the Poison Pill through the Intercompany Network". *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 4, p. 583-613.
- Davis, James H., F. David Schoorman et Lex Donaldson. 1997. "Toward a Stewardship Theory of Management", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, p. 20-47.
- Demsetz, Harold. 1998. *L'économie de la firme: sept commentaires critiques*. Paris : Éditions Management Société, 250 pages.
- Denis, Diane K. et John J. McConnell. 2003. « International Corporate Governance ». *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 38, n° 1, p. 1-36.
- Desai, Ashay Bhalchandra. 1998. "A Study of the Relationship between Changes in the Corporate Governance Mechanism, CEO Turnover, and Performance in Declining Firms". Cahier de recherche, the University of Memphis.
- Dwivedi, Neeraj et Arun Kumar Jain. 2005. "Corporate Governance and Performance of Indian Firms: The Effect of Board Size and Ownership". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 17, n° 3, p. 161-172.
- Eisenberg, Theodore, Stefan Sundgren et Martin T. Wells. 1998. "Larger Board Size and Decreasing Firm Value in Small Firms". *Journal of Financial Economics*, vol. 48, n° 1, p. 35-54.
- Elloumi, Fathi et Jean-Pierre Gueyie. 2001. "Financial Distress and Corporate Governance: An Empirical Analysis". *Corporate Governance*, vol. 1, n° 1, p. 15-23.
- Erickson, John, Park, Y.W., Reising, J. and Shin, H-H. (2005), "Board Composition and Firm Value Under Concentrated Ownership: The Canadian Evidence", *Pacific-Basin Finance Journal*, Vol. 13, No. 4, p. 387-410.
- Estulin, Daniel. 2008. *La véritable histoire des Bilderbergers*. Éditions Nouvelle Terre, Glueau Vihan (France), 383 pages.
- Ezzamel, Mahmoud et Robert Watson. 1993. "Organizational Form, Ownership Structure and Corporate Performance: A Contextual Empirical Analysis of UK Companies". *British Journal of Management*, vol. 4, n° 3, p. 161-176.
- Fairchild, Lisa et Joanne Li. 2005. "Director Quality and Firm Performance", *The Financial Review*, vol. 40, n° 2, p. 257-279.

- Fama, Eugene F. 1980. "Agency Problems and the Theory of the Firm". *The Journal of Political Economy*, vol. 88, n° 2, p. 288-307.
- Fama, Eugene F. and Michael C. Jensen. 1983. "Separation of Ownership and Control". *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n° 2, p. 301-325.
- Farrell, Kathleen A. et Philip L. Hersch. 2005. "Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender". *Journal of Corporate Finance*, vol. 11, n° 1-2, p. 85-106.
- Fich, Eliezer M. et Lawrence J. White. 2003. "CEO Compensation and Turnover: The Effects of Mutually Interlocked Boards". *Wake Forest Law Review*, vol. 38, n° 3, p. 935-959.
- Finet, Alain. 2005. *Gouvernement d'entreprise : enjeux managériaux, comptables et financiers*. Bruxelles : De Boeck, 269 pages.
- Finkelstein, Sydney et Richard A. D'Aveni. 1994. "CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command". *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 5, p. 1079-1108.
- Finkle, Todd A. 1998. "The Relationship between Boards of Directors and Initial Public Offerings in the Biotechnology Industry". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, n° 3, p. 5-29.
- Firth, Michael, Peter M. Y. Fung et Oliver M. Rui. 2006. "Firm Performance, Governance Structure, and Top Management Turnover in a Transitional Economy". *The Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 6, p. 1289-1330.
- Forker, John J. 1992. "Corporate Governance and Disclosure Quality". *Accounting and Business Research*, vol. 22, n° 86, p. 111-124.
- Fosberg, Richard H. 1989. "Outside Directors and Managerial Monitoring". *Akron Business and Economic Review*, vol. 20, n° 2, p. 24-32.
- Fosberg, Richard H. et Michael R. Nelson. 1999. "Leadership Structure and Firm Performance". *International Review of Financial Analysis*, vol. 8, n° 1, p. 83-96.
- Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Toronto: Pitman, 276 pages.
- Galaskiewicz, Joseph. 1985. "Interorganizational Relations". *Annual Review of Sociology*, p. 11281-11304.
- Gani, Lindawati et Johnny Jermias. 2006. "Investigating the Effect of Board Independence on Performance across Different Strategies". *The International Journal of Accounting*, vol. 41, n° 3, p. 295-314.

- Garry Robins et Malcolm Alexander. 2004. "Small Worlds among Interlocking Directors: Network Structure and Distance in Bipartite Graphs". *Computational and Mathematical Organization Theory*, vol. 10, n° 1, p. 69-94.
- Gay, L.R. et P.L. Diehl. 1992. *Research Methods for Business and Management*. New York: Macmillan Publishing Company, 679 pages.
- Goodstein, Jerry, Kanak Gautam et Warren Boeker. 1994. "The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change". *Strategic Management Journal (1986-1998)*, vol. 15, n° 3, p. 241-250.
- Granovetter, Mark et Richard Swedberg. 2001. *The Sociology of Economic Life*. 2<sup>nd</sup> edition, Boulder : Westview Press, 536 pages.
- Granovetter, Marc. 1973. "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360-1380.
- Granovetter Marc. 1974. *Getting a Job: a Study of Contacts and Careers*. 2<sup>nd</sup> Edition. Cambridge: Harvard University Press, 179 pages.
- Granovetter, Mark. 1985. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". *The American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.
- Granovetter, Mark. 1992. "Problems of Explanation in Economic Sociology". In *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, par Nitin Nohria et Robert G. Eccles, Boston : Harvard Business School Press, p. 25-56.
- Granovetter, Mark. 1994. "Les institutions économiques comme constructions sociales: un cadre d'analyse". In *Analyse économique des conventions*, par Orléan André, 1<sup>ère</sup> édition, Paris : Presses Universitaires de France, p. 79-94.
- Granovetter, Mark. 2001. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". In *The Sociology of Economic Life*, par Mark Granovetter et Richard Swedberg, 2<sup>nd</sup> edition, Boulder: Westview Press, p. 51-76.
- Granovetter, Mark. 2008. *Sociologie Économique*. Paris : Éditions du Seuil, 308 pages.
- Gulati, Ranjay et James D. Westphal. 1999. "Cooperative or Controlling? The Effects of CEO-Board Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures". *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 3, p. 473-506.
- Hallock, Kevin F. 1997. "Reciprocally Interlocking Boards of Directors and Executive Compensation". *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 32, n° 3, p. 331-344.
- Harris, Dawn A. et Constance E. Helfat. 2007. "The Board of Directors as a Social Network".

*Journal of Management Inquiry*, vol. 16, n° 3, p. 228-237.

- Hartarska, Valentina. 2005. "Governance and Performance of Microfinance Institutions in Central and Eastern Europe and the Newly Independent States". *World Development*, vol. 33, n° 10, p. 1627-1643.
- Hatala, John Paul. 2009. "Assessing Individual Social Capital Capacity: The Development and Validation of a Network Accessibility Scale". *Performance Improvement Quarterly*, vol. 22, n° 1, p. 53-68.
- Haunschild, Pamela R. 1993. "Interorganizational Imitation: The Impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, p. 564-592.
- Haunschild, Pamela R. et Christine M Beckman. 1998. "When Do Interlocks Matter?: Alternate Sources of Information and Interlock Influence". *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n° 4, p. 815-844.
- Heracleous, Loizos et John Murry. 2001. "Networks, Interlocking Directors and Strategy: Toward a Theoretical Framework". *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 18, n° 2, p. 137-160.
- Hermalin, Benjamin E. et Michael S. Weisbach. 1991. "The Effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance". *Financial Management*, vol. 20, n° 4, p. 101-112.
- Hermalin, Benjamin E. et Michael S. Weisbach. 2003. "Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature". *Economic Policy Review - Federal Reserve Bank of New York*, vol. 9, n° 1, p. 7-26.
- Hill, Charles W. L. et Thomas M. Jones. 1992. "Stakeholder-Agency Theory". *The Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2, p. 131-154.
- Hill, Stephen. 1995. "The Social Organization of Boards of Directors". *The British Journal of Sociology*, vol. 46, n° 2, p. 245-278.
- Hillman, Amy J. et Thomas Dalziel. 2003. "Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives". *The Academy of Management Review*, vol. 28, n° 3, p. 383-396.
- Hillman, Amy J., Gerald D. Keim, et Rebecca A. Luce. 2001. "Board Composition and Stakeholder Performance: Do Stakeholder Directors Make a Difference?" *Business and Society*, vol. 40, n° 3, p. 295-314.
- Ho, Carol-Anne, et S. Mitchell Williams. 2003. "International Comparative Analysis of the Association between Board Structure and the Efficiency of Value Added by a Firm

- from its Physical Capital and Intellectual Capital Resources". *The International Journal of Accounting*, vol. 38, n° 4, p. 465-491.
- Ho, Simon S. M. et Kar Shun Wong. 2001. "A Study of the Relationship between Corporate Governance Structures and the Extent of Voluntary Disclosure". *Journal of International Accounting Auditing & Taxation*, vol. 10, n° 2, p. 139-156.
- Hooghiemstra, Reggy et Jaap van Manen. 2004. "Non-Executive Directors in the Netherlands: Another Expectations Gap?" *Accounting and Business Research*, vol. 34, n° 1, p. 25-41.
- Hutchinson, Marion et Ferdinand A. Gul. 2004. "Investment Opportunity Set, Corporate Governance Practices and Firm Performance". *Journal of Corporate Finance*, vol. 10, n° 4, p. 595-614.
- Ibrahim, Nabil A. et John P. Angelidis. 1994. "Effect of Board Members' Gender on Corporate Social Responsiveness Orientation". *Journal of Applied Business Research*, vol. 10, n° 1, p. 35-41.
- Ihrke, Douglas M. et Terri Johnson. 2004. "Is All Well in the Neighborhood? Conflict on Neighborhood Boards in Milwaukee". *Nonprofit Management Leadership*, vol. 14, n° 4, p. 371-389.
- Inkeles, Alex. 2000. "Measuring Social Capital and its Consequences". *Policy Sciences*, vol. 33, n° 3, 4, p. 245-268.
- Jensen, Michael C. 1993. "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems". *The Journal of Finance*, vol. 48, n° 3, p. 831-880.
- Jensen, Michael C. et William H. Meckling. 1976. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p. 305-360.
- Jick, Todd D. 1979. "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, n° 4, p. 602-611.
- Johnson, Jonathan L, Catherine M. Daily et Alan E. Ellstrand. 1996. "Boards of Directors: A Review and Research Agenda". *Journal of Management*, vol. 22, n° 3, p. 409-438.
- Johnson, Richard A., Robert E. Hoskisson et Michael A. Hitt. 1993. "Board of Director Involvement in Restructuring: the Effects of Board versus Managerial Controls and Characteristics". *Strategic Management Journal (1986-1998)*, vol. 14, n° special, p. 33-50.

- Judge, William Q., Irina Naoumova et Nadejda Koutzevol. 2003. "Corporate Governance and Firm Performance in Russia: An Empirical Study". *Journal of World Business*, vol. 38, n° 4, p. 385-396.
- Judge, William Q. Jr et Gregory H. Dobbins. 1995. "Antecedents and Effects of Outside Director's Awareness of CEO Decision Style". *Journal of Management*, vol. 21, n° 1, p. 43-64.
- Kakabadse, Andrew, Keith Ward, Nada Korac-Kakabadse et Cliff Bowman. 2001. "Role and Contribution of Non-Executive Directors". *Corporate Governance*, vol. 1, n° 1, p. 4-7.
- Kang, Eugene et Asghar Zardkoohi. 2005. "Board Leadership Structure and Firm Performance". *Corporate Governance*, vol. 13, n° 6, p. 785-799.
- Kaplan, Steven N. et David Reishus. 1990. "Outside Directorships and Corporate Performance". *Journal of Financial Economics*, vol. 27, n° 2, p. 389-410.
- Kesner, Idalene F. 1987. "Directors' Stock Ownership and Organizational Performance: An Investigation of Fortune 500 Companies". *Journal of Management*, vol. 13, n° 3, p. 499-508.
- Kesner, Idalene F. et Roy B. Johnson. 1990. "An Investigation of the Relationship Between Board Composition and Stockholder Suits". *Strategic Management Journal (1986-1998)*, vol. 11, n° 4, p. 327-336.
- Kesner, Idalene F., Bart Victor et Bruce T. Lamont. 1986. "Board Composition and the Commission of Illegal Acts: An Investigation of Fortune 500 Companies". *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 4, p. 789-799.
- Kim, Yangmin. 2005. "Board Network Characteristics and Firm Performance in Korea". *Corporate Governance*, vol. 13, n° 6, p. 800-808.
- Kim, Yangmin et Albert A. Cannella, Jr. 2008. "Toward a Social Capital Theory of Director Selection". *Corporate Governance*, vol. 16, n° 4, p. 282-293.
- Klein, April. 1998. "Firm Performance and Board Committee Structure". *Journal of Law and Economics*, vol. 41, n° 1, p. 275-303.
- Klein, Peter, Daniel Shapiro et Jeffrey Young. 2005. "Corporate Governance, Family Ownership and Firm Value: the Canadian evidence". *Corporate Governance*, vol. 13, n° 6, p. 769-784.
- Koenig, T., Gogel R et Sonquist J. 1979. "Models of the Significance of Interlocking Corporate Directorates". *American Journal of Economics and Sociology*, vol. 38, n° 2, p. 173-186.



- Kosnik, Rita D. 1990. "Effects of Board Demography and Directors' Incentives on Corporate Greenmail Decisions". *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 1, p. 129-150.
- Krivogorsky, Victoria. 2006. "Ownership, Board Structure, and Performance in Continental Europe". *The International Journal of Accounting*, vol. 41, n° 2, p. 176-197.
- Kula, Veysel. 2005. "The Impact of the Roles, Structure and Process of Boards on Firm Performance: evidence from Turkey". *Corporate Governance*, vol. 13, n° 2, p. 265-276.
- Lang, J.R. et Lockhart D.E. 1990. "Increased Environmental Uncertainty and Changes in Board Linkages". *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 1, p. 106-128.
- Langley, Ann. 1999. "Strategies for Theorizing from Process Data". *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, p. 691-710.
- LaPorta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer et Robert W. Vishny. 1998. "Law and Finance". *The Journal of Political Economy*, vol. 106, n° 6, p. 1113-1155.
- Larochelle, Gilbert. 1990. *L'imaginaire technocratique*. Montréal : Les Éditions du Boréal, 445 pages.
- Lee, Allen S. 1989. "A Scientific Methodology for MIS Case Studies". *MIS Quarterly*, Mars, p. 33-50.
- Lee, Yung Sheng, Stuart Rosenstein et Jeffrey G. Wyatt. 1999. "The Value of Financial Outside Directors on Corporate Boards". *International Review of Economics & Finance*, vol. 8, n° 4, p. 421-431.
- Lemieux, Vincent. 1982. *Réseaux et appareils : logique des systèmes et langage des graphes*. Saint-Hyacinthe (Québec) : Edisem, 125 pages.
- Lemieux, Vincent. 2000. *À quoi servent les réseaux sociaux ?* Québec : Les Éditions de l'IQRC (Institut Québécois de Recherche sur la Culture), 109 pages.
- Lemieux, Vincent et Mathieu Ouimet. 2004. *L'analyse structurale des réseaux sociaux*. Les Québec : Presses de l'Université Laval, Bruxelles : De Boeck Université, 112 pages.
- Leng Aik, Allan Chang. 2004. "The Impact of Corporate Governance Practices on Firms' Financial Performance: Evidence from Malaysian Companies". *ASEAN Economic Bulletin*, vol. 21, n° 3, p. 308-409.
- Lester, Richard H. 2003. *A Road Less Traveled: Investigating the Outside Directors of America's Corporate Boards*. Thèse de doctorat, Texas: Texas A&M University.

- Lester, Richard H. et Albert A. Cannella Jr. 2006. "Interorganizational Familiness: How Family Firms Use Interlocking Directorates to Build Community-Level Social Capital". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n° 6, p. 755-775.
- Maak, Thomas. 2007. "Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital". *Journal of Business Ethics*, vol. 74, p. 329-343.
- Mak, Y. T. et Yuanto Kusnadi. 2005. "Size Really Matters: Further Evidence on the Negative Relationship between Board Size and Firm Value". *Pacific-Basin Finance Journal*, vol. 13, n° 3, p. 301-318.
- Mallette, Paul et Karen L. Fowler. 1992. "Effects of Board Composition and Stock Ownership on the Adoption of "Poison Pills"". *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 5, p. 1010-1035.
- Maman, Daniel. 2000. "Who Accumulates Directorships of Big Business Firms in Israel? Organizational Structure, Social Capital and Human Capital". *Human Relations*, vol. 53, n° 5, p. 603-629.
- Mariolis, P. et Jones M.H. 1982. "Centrality in Corporate Interlock Networks: Reliability and Stability". *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, n° 4, p. 571-584.
- Mathieu, Robert, Sean Robb et Ping Zhang. 2006. "Leadership Structure and the Value of Debt Contracts: Evidence from the Canadian Market". *The International Journal of Accounting*, vol. 41, n° 2, p. 119-140.
- Maury, Benjamin. 2006. "Corporate Performance, Corporate Governance and Top Executive Turnover in Finland". *European Financial Management*, vol. 12, n° 2, p. 221-248.
- Mercklé, Pierre. 2004. *Sociologie des réseaux sociaux*. Paris : La Découverte, 121 pages.
- Milne, Markus J. et Dennis M. Patten. 2002. "Securing organizational legitimacy: an experimental decision case examining the impact of environmental disclosures". *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 15, n°3, p.372-405.
- Mintz, Beth et Schwartz Michael. 1981. "The Structure of Intercompany Unity in American Business". *Social Problems*, vol. 29, n° 2, p. 87-103.
- Mizruchi, Mark S. 1996. "What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates". *Annual Review of Sociology*, vol. 22, p. 271-298.
- Mizruchi, Mark S. et Linda Brewster Stearns. 1988. "A Longitudinal Study of the Formation of Interlocking Directorates". *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, n° 2, p. 194-210.



- Molinari, Carol, Jeffrey Alexander, C. Alan Lyles et Laura Morlock. 1993. "Hospital Board Effectiveness: Relationships between Governing Board Composition and Hospital Financial Viability". *Health Services Research*, vol. 28, n° 3, p. 357-377.
- Molz, Rick. 1988. "Managerial Domination of Boards of Directors and Financial Performance". *Journal of Business Research*, vol. 16, n° 3, p. 235-249.
- Montgomery, John D. 2000. "Social Capital as a Policy Resource". *Policy Sciences*, vol. 33, n° 3, 4, p. 227-243.
- Nicholson, Gavin J., Malcolm Alexander et Geoffrey C Kiel. 2004. "Defining the Social Capital of the Board of Directors: an Exploratory Study". *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, vol. 10, n° 1, p. 54-72.
- O' Neal, Donald et Thomas Howard. 1995. "Director Networks/Director Selection: The Board's Strategic Role". *European Management Journal*, vol. 13, n° 1, p. 79-90.
- Olubunmi, Faleye. 2007. "Classified Boards, Firm Value, and Managerial Entrenchment". *Journal of Financial Economics*, vol. 83, n° 2, p. 501-529.
- Organisation de Coopération et Développement Économiques (OCDE). 2004. « *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* », Les Éditions de l'OCDE, Paris, France, 74 pages.
- Ornstein, Michael. 1984. "Interlocking Directorates in Canada: Intercompany or Class Alliance?" *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 2, p. 210-231.
- Oxelheim, Lars et Trond Randoy. 2003. "The Impact of Foreign Board Membership on Firm Value". *Journal of Banking & Finance*, vol. 27, n° 12, p. 2369-2392.
- Park, Yun W. et Hyun-Han Shin. 2004. "Board Composition and Earnings Management in Canada". *Journal of Corporate Finance*, vol. 10, n° 3, p. 431-457.
- Patton, Michael Quinn. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3ème édition, Newbury Park : Sage, 598 pages.
- Pearce, John A. II et Shaker A. Zahra. 1992. "Board Composition from a Strategic Contingency Perspective". *The Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 4, p. 411-438.
- Peng, Mike W. 2004. "Outside Directors and Firm Performance during Institutional Transitions". *Strategic Management Journal*, vol. 25, n° 5, p. 453-471.

- Peng, Mike W., Kevin Y. Au et Denis Y. L. Wang. 2001. "Interlocking Directorates as Corporate Governance in Third World Multinationals: Theory and Evidence from Thailand". *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 18, n° 2, p. 161-181.
- Pettigrew, Andrew M. 1992. "On Studying Managerial Elites". *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 163-182.
- Pfeffer, Jeffrey et Gerald R. Salancik. 1978. *"The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective"*. New York: Harper & Row, 300 pages.
- Pfeffer, Jeffrey. 1972. "Size and Composition of Corporate Boards-of-directors – the Organization and its Environment". *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 2, p. 218-228.
- Pfeffer, Jeffrey. 1973. "Size, Composition, and Function of Hospital Boards-of-directors – a Study of Organization-environment Linkage". *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, n° 3, p. 349-364.
- Pfeffer, Jeffrey. 1981. "Power in Organizations". Marshfield, Mass. Pitman, 391 pages.
- Pfeffer, Jeffrey. 1982. *"Organizations and Organization Theory"*. Stanford University: Pitman (Boston, London, Melbourne, Toronto), 378 pages.
- Phan, Phillip H., Soo Hoon Lee et Siang Chi Lau. 2003. "The Performance Impact of Interlocking Directorates: The Case of Singapore". *Journal of Managerial Issues*, vol. 15, n° 3, p. 338-352.
- Philpot, Robin. 2008. *Derrière l'État Desmarais: POWER*. Montréal : Les Éditions des Intouchables, 206 pages.
- Polanyi, Karl. 1983. *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*. Éditions Gallimard, 419 pages.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 396 pages.
- Portes, Alejandro. 1998. "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology". *Annual Review of Sociology*, vol. 24, p. 1-24.
- Prevost, Andrew K., Ramesh P. Rao, et Mahmud Hossain. 2002. "Board Composition in New Zealand: An Agency Perspective". *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 29, n° 5/6, p. 731-760.
- Provan, Keith G. 1980. "Board Power and Organizational Effectiveness among Human Service Agencies". *Academy of Management Journal (Pre-1986)*, vol. 23, n° 2, p. 221-236.

- Putnam, Robert D. 1995. "Bowling Alone: America's Declining Social Capital". *Journal of democracy*, vol. 6, n°1, p. 65-78.
- Pye, Annie. 2004. "The Importance of Context and Time for Understanding Board Behavior: Some Lessons from Social Capital Research". *International Studies of Management & Organization*, vol. 34, n° 2, p. 63-89.
- Randoy, Trond et Jan Inge Jenssen. 2004. "Board Independence and Product Market Competition in Swedish Firms". *Corporate Governance*, vol. 12, n° 3, p. 281-289.
- Rapport Saucier. 2001. *Au delà de la conformité, la gouvernance*. Rapport final, Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise, 50 pages. [www.jointcomgov.com](http://www.jointcomgov.com)
- Reay, Clive. 1994. "Non-Executives and the Expectations Gap". *Accountancy*, vol. 114, n° 1213, p. 74-75.
- Rechner, Paula L. et Dan R Dalton. 1991. "CEO Duality and Organizational Performance: A Longitudinal Analysis". *Strategic Management Journal (1986-1998)*, vol. 12, n° 2, p. 155-160.
- Rhoades, Dawna L., Paula L. Rechner et Chamu Sundaramurthy. 2000. "Board Composition and Financial Performance: A Meta-Analysis of the Influence of Outside Directors". *Journal of Managerial Issues*, vol. 12, n° 1, p. 76-91.
- Richardson, RJ. 1987. "Directorship Interlocks and Corporate Profitability". *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, n° 3, p. 367-386.
- Rosenstein, Stuart et Jeffrey G. Wyatt. 1990. "Outside Directors, Board Independence, and Shareholder Wealth". *Journal of Financial Economics*, vol. 26, n° 2, p. 175-91.
- Rosenstein, Stuart et Jeffrey G. Wyatt. 1997. "Inside Directors, Board Effectiveness, and Shareholder Wealth". *Journal of Financial Economics*, vol. 44, n° 2, p. 229-250.
- Russel, Bertrand. 2003. *Le pouvoir*. Les Presses de l'Université Laval et les Éditions Syllepse, Québec (Canada), 230 pages.
- Ryan, Bob, Robert W. Scapens et Michael Theobald. 1992. *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*, Academic Press Limited, London, 208 pages.
- Ryan, Harley E. Jr et Roy A Wiggins III. 2004. "Who is in Whose Pocket? Director Compensation, Board Independence, and Barriers to Effective Monitoring". *Journal of Financial Economics*, vol. 73, n° 3, p. 497-524.

- Schellenger, Michael H., David D. Wood et Ahmad Tashakori. 1989. "Board of Director Composition, Shareholder Wealth, and Dividend Policy". *Journal of Management*, vol. 15, n° 3, p. 457-467.
- Schermerhorn, John R. Jr. 1975. "Determinants of Interorganizational Cooperation". *The Academy of Management Journal*, vol. 18, n° 4, p. 846-856.
- Schmidt, Richard. 1977. "The Board of Directors and Financial Interests". *Academy of Management Journal (Pre-1986)*, vol. 20, n° 4, p. 677-682.
- Schulze William S.; Michael H. Lubatkin; Richard N. Dino et Ann K Buchholtz. 2001. "Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence". *Organization Science*, vol. 12, n° 2; p. 99-116.
- Scott, John. 1991. "Networks of Corporate Power: A Comparative Assessment". *Annual Review of Sociology*, p. 17181-17203.
- Sheppard, Jerry Paul. 1994. "The Relationship between Corporate Board Linkages, Industry Environment, Firm Condition and Organizational Survival". *American Business Review*, vol. 12, n° 1, p. 15-27.
- Shleifer, Andrei et Robert W. Vishny. 1997. "A Survey of Corporate Governance". *The Journal of Finance*, vol. 52, n° 2, p. 737-783.
- Siciliano, Julie I. 1996. "The Relationship of Board Member Diversity to Organizational Performance". *Journal of Business Ethics*, vol. 15, n° 12, p. 1313-1321.
- Stearns, Linda Brewster et Mark S. Mizruchi. 1993. "Board Composition and Corporate Financing: The Impact of Financial Institution Representation on Borrowing". *The Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 3, p. 603-618.
- Stiles, Philip. 2001. "The Impact of the Board on Strategy: An Empirical Examination". *The Journal of Management Studies*, vol. 38, n° 5, p. 627-650.
- Sundaramurthy, Chamu, James M. Mahoney et Joseph T. Mahoney. 1997. "Board Structure, Antitakeover Provisions, and Stockholder Wealth". *Strategic Management Journal (1986-1998)*, vol 18, n° 3, p. 231-245.
- Tian, Jenny J. et Chung-Ming Lau. 2001. "Board Composition, Leadership Structure and Performance in Chinese Shareholding Companies". *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 18, n° 2, p. 245-263.
- Ting, Hsiu-I. 2006. "When Does Corporate Governance Add Value?" *The Business Review, Cambridge*, vol. 5, n° 2, p. 196-203.

- Unger, H. 1978. "American Report - How Interlocking Directorates Make the U.S. Business Community One Big Family". *Canadian Business*, vol. 51, n° 7, p. 36.
- Vafeas, Nikos. 1999. "Board Meeting Frequency and Firm Performance", *Journal of Financial Economics*, vol. 53, n° 1, p. 113-142.
- Vafeas, Nikos. 2005. "Audit Committees, Boards, and the Quality of Reported Earnings". *Contemporary Accounting Research*, vol. 22, n° 4, p. 1093-1122.
- Vance, Stanley C. 1978. "Corporate Governance: Assessing Corporate Performance by Boardroom Attributes", *Journal of Business Research*, vol. 6, n° 3, p. 203-220.
- Wagner III, John A., J. L. Stimpert et Edward I. Fubara. 1998. "Board Composition and Organizational Performance: Two Studies of Insider/Outsider Effects", *The Journal of Management Studies*, vol. 35, n° 5, p. 655-677.
- Wang, Peng, Ken Sharpe, Garry L. Robins et Philippa E. Pattison. 2009. "Exponential Random Graph (p\*) Models for Affiliation networks". *Social Networks*, vol. 31, p. 12-25.
- Watts, Ross L. et Jerold L. Zimmerman. 1986. *Positive Accounting Theory*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 388 pages.
- Weber, Max. 1971. *Économie et Société*. Premier Tome, Paris : Librairie Plon, p. 1-59.
- Weir, Charlie, David Laing et Phillip J. McKnight. 2002. "Internal and External Governance Mechanisms: Their Impact on the Performance of Large UK Public Companies", *Journal of Business Finance & Accounting*, vol. 29, n° 5/6, p. 579-611.
- Westphal, James D. et Ithai Stern. 2006. "The Other Pathway to the Boardroom: Interpersonal Influence Behavior as a Substitute for Elite Credentials and Majority Status in Obtaining Board Appointments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, n° 2, p. 169-204.
- Westphal, James D., Marc-David L. Seidel et Katherine J. Stewart. 2001. "Second-order Imitation: Uncovering Latent Effects of Board Network Ties", *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, n° 4, p. 717-747.
- Westphal, James D., Steven Boivie et Daniel Han Ming Ching. 2006. "The Strategic Impetus for Social Network Ties: Reconstituting Broken CEO Friendship Ties", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n° 5, p. 425-445.
- Westphal, Zajac EJ JD. 1996. "Director Reputation CEO-board Power, and the Dynamics of Board Interlocks", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 3, p. 507-529.

- Williams, David R., W. Jack Duncan, Peter M. Ginter et Richard M. Shewchuk. 2006. "Do Governance, Equity Characteristics, and Venture Capital Involvement Affect Long-Term Wealth Creation in US Health Care and Biotechnology IPOs?" *Journal of Health Care Finance*, vol. 33, n° 1, p. 54-71.
- Wills-Johnson, Nick. 2008. "The network firm: a framework for RBV". *Journal of Management Development*, vol. 27, n°2, p. 214-224.
- Woodrow, Alain. 1996. *Les Medias, quatrième pouvoir ou cinquième colonne?* Paris : Éditions du Félin, 257 pages.
- Wright, Peter, Stephen P. Ferris, Atulya Sarin et Vidya Awasthi. 1996. "Impact of Corporate Insider, Blockholder, and Institutional Equity Ownership on Firm Risk Taking". *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 2, p. 441-463.
- Yeo, Hee-Jung, Christine Pochet et Alain Alcouffe. 2003. "CEO Reciprocal Interlocks in French Corporations", *Journal of Management & Governance*, vol. 7, n° 1, p. 87-108.
- Yermack, David. 1996. "Higher Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors", *Journal of Financial Economics*, vol. 40, n° 2, p. 185-211.
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research, Design and Methods*. 3ème édition. New Delhi: Sage, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, 181 pages.
- Zahra, Shaker A. et John A. II Pearce. 1989. "Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model." *Journal of Management*, vol. 15, n° 2, p. 291-334.
- Zajac, Edward J. 1988. "Interlocking Directorates as an Interorganizational Strategy: A Test of Critical Assumptions". *The Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 2, p. 428-438.
- Zajac, Edward J., Westphal James D. 1996. "Director Reputation CEO-board Power and the Dynamics of Board Interlocks". *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 3, p. 507-529.
- Zald, Mayer N. 1969. "The Power and Functions of Boards of Directors: A Theoretical Synthesis". *The American Journal of Sociology*, vol. 75, n° 1, p. 97-111.
- Zeitlin, Maurice. 1974. "Corporate Ownership and Control: The Large Corporation and the Capitalist Class". *The American Journal of Sociology*, vol. 79, n° 5, p. 1073-1119.